

B137

Salla Kettunen, Sanna Joensuu-Salo
Kirsti Sorama, Marja Katajavirta ja Hannu Tuuri

Kasvua ja kansainvälistymistä markkinoinnin ja digitalisaation keinoin

**Puutuotealan mahdollisuudet
Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla**

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 137

Salla Kettunen, Sanna Joensuu-Salo
Kirsti Sorama, Marja Katajavirta ja Hannu Tuuri

Kasvua ja kansainvälistymistä markkinoinnin ja digitalisaation keinoin

Puutuotealan mahdollisuudet Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



MAASEUTU 2020



metsäkeskus
forest centre



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2018

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto
Kalevankatu 35
60100 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-91-5 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Salla Kettunen, Sanna Joensuu-Salo, Kirsti Sorama, Marja Katajavirta & Hannu Tuuri. 2018. Kasvua ja kansainvälistymistä markkinoinnin ja digitalisaation keinoin – Puutuotealan mahdollisuudet Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 137.

Raportissa kuvataan Suomen Metsäkeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamassa Puutuotealan kasvuhankkeessa vuosina 2016 - 2018 toteutettujen esiselvitysten tulokset. Hanke on saanut rahoitusta Manner-Suomen maa-seudun kehittämisrahastosta. Esiselvityksissä on tuotettu tietoa puutuotealan pk-yritysten kasvua ja kilpailukyyn kehittymistä varten. Niissä on selvitetty 1) markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden nykytilannetta ja vaikutusta puutuotealan pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen, 2) kansainvälistymisen tavoitteita, mahdollisuuksia, esteitä ja hyviä toimintamalleja etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan pk-yrityksissä, 3) digitalisaation nykytilannetta puutuotealan pk-yrityksissä, 4) mahdollisuuksia kansainvälistymiseen Ruotsin markkinoilla puurakentamisen alalla ja 5) uusimpia tutkimustuloksia pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä puutuotealan yritysten hyödynnettäväksi. Raportin ensimmäisessä osassa tarkastellaan puutuotealan tilannetta yleisesti, markkinointia, digitalisaatiota ja kansainvälistymistä. Toisessa osassa raportoidaan etelä- ja keskipohjalaisien puutuotealan yritysten tilaa näiden teemojen osalta.

Puutuoteala käy lävitse suurta myllerrystä. Useat perinteiset alat ovat murreksessa ja tuotteiden kysynnän painopisteet siirtyvät globaalisti tarkasteltuna uusille alueille. Uusia tuotteita ja työpaikkoja syntyy aloille, joita ei perinteisesti ole mielletty metsäaloiksi. Yhdistelmämaterialit ja sivuvirrat luovat uutta esim. tekstiileihin ja puupohjaisiin kemikaaleihin. Markkinoinnin osalta yritysten olisi hyvä tuoda rohkeammin esiin tuotteen vastuullista valmistamista ja mahdollisia positiivisia ympäristöasioita. Tuotteen alkuperän ja kuluttajan välisen etäisyyden kasvaessa on tärkeitä huomioida markkinointi. Markkinoinnin tulee välittää tieto tuotteesta ja sen tarinasta käyttäjälle saakka.

Raportin esiselvitykset osoittavat, että osa etelä- ja keskipohjalaisista yrityksistä on muuttanut markkinointiaan digitalisaation myötä. Some on mukana, samoin brändiudistukset. Asiakassuhteiden hoitaminen on muuttunut suurten ketjujen tultua markkinoille. Yritysten on kuitenkin edelleen pystyttävä välittämään tuotetietoa käyttäjälle. Yritykset hyödyntävät digitalisaatiota mm. automaatiassa, tuotannossa, yhteydenpidossa, markkinoinnissa, mainonnassa ja ohjevideoissa. Digitalisaation avulla yritykset voivat laajentaa kaupankäynnin kanavia uusiin verkostoihin. Osa puutuotealan yrityksistä on vaikeuksissa, mutta toiset ovat uudistaneet toimintaansa ja pärjäävät kilpailussa hyvin.

Avainsanat: Puutuoteala, markkinointi, kansainvälistyminen, digitalisaatio

Yhteystiedot:

Salla Kettunen,

Liiketoiminta ja kulttuuri, Seinäjoen ammattikorkeakoulu,

PL 412, 60101 Seinäjoki

salla.kettunen@seamk.fi

ABSTRACT

Salla Kettunen, Sanna Joensuu-Salo, Kirsti Sorama, Marja Katajavirta & Hannu Tuuri. 2018. Growth and internationalization through marketing and digitalization – Possibilities of wood products in South and Central Ostrobothnia. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 137.

The results of preliminary surveys conducted in the project Growth in the Branch of Wood Product Industry are presented in this report. The project is executed by Finnish Forest Centre and Seinäjoki University of Applied Sciences between 2016-2018 and partly founded by European Agricultural Fund for Rural Development. Preliminary surveys have produced information to promote the growth of SME's and to develop competitive ability. The surveys have clarified 1) the present situation of marketing orientation and marketing capability and the effect they have on the growth and success of SME's, 2) goals, possibilities, obstacles and good examples of internationalization in the South and Central Ostrobothnian SME's, 3) present situation of the digitalization in the SME's of wood product industry, 4) possibilities for internationalization in the Swedish wood building industry and 5) the latest results about the factors of growth and success for SME's to utilize. First part of the report includes general overviews of the wood product industry, but also marketing, digitalization and internationalization. Second part reports the state of South and Central Ostrobothnian enterprises following these themes.

Wood product industry is undergoing a huge transformation. Demand from several traditional fields is globally moving to new areas. New products and working places emerge to fields, which are not traditionally seen as the forest sector. Composites and shunt currents create new e.g. to textiles and wood based chemicals. In marketing, the enterprises should more boldly bring up the positive environmental facts and responsible manufacturing. Marketing gets more important as the distance between producer and consumer grows. It is important to transmit the product information and its' story to the consumer.

The report shows that along the digitalization some of the Southern and Central Ostrobothnian enterprises have changed their marketing, including social media and brand renewals. Taking care of customer relationships has changed as the big commercial chains have entered the market. Digitalization can help in transmitting product information to the consumer, but it is also used in automatization, production, communication, marketing, advertising and tutorials. With the help of digitalization, the enterprises can broaden their marketing channels to new networks. Some polarization can be seen among the wood product industry: some enterprises are in trouble, others have renewed and are doing fine.

Keywords: Wood product industry, marketing, internationalization, digitalization

Contact information:

Salla Kettunen,
School of Business and Culture, Seinäjoki University of Applied Sciences
P. Box 412, FI-60101 Seinäjoki
salla.kettunen@seamk.fi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ ABSTRACT

1 JOHDANTO	8
1.1 Selvityksen tausta ja lähtökohta.....	8
1.2 Tarkastelun kohteena olevat kysymykset ja teemat	8
1.3 Työn rakenne.....	10
2 PUUTUOTEALAN TILANNE JA UUSIMMAT TUTKIMUSTULOKSET KASVUN TUEKSI	11
2.1 Puutuotealan tilanne Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla.....	11
2.1.1 Metsä- ja puualan trendit.....	15
2.1.2 Innovaatiot	19
2.2 Pk-yritysten kasvu ja kasvustrategiat.....	21
2.3 Markkinointi.....	28
2.3.1 Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys	28
2.3.2 Markkinoinnin ajankohtaisia teemoja metsätuotteiden osalta...	30
2.4 Digitalisaatio	33
2.5 Kansainvälistyminen	38
2.5.1 Puurakentamisen tilanne	41
2.5.2 Kasvun ja kansainvälistymisen esteet ja ratkaisut	42
2.6 Yhteenvetoa puutuotealan tilanteesta, kasvusta, kansainvälistymisestä, digitalisaatiosta ja markkinoinnista	45
3 KYSELYTUTKIMUKSEN RAKENTAMINEN, ANALYSOINTI JA TOTEUTUS	49
3.1 Kyselytutkimuksen rakentaminen.....	49
3.2 Kyselyn toteutus	50
3.3 Analysointimenetelmät.....	51
4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1 Taustatiedot.....	53
4.2 Yrityksen menestyminen	58
4.3 Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys.....	60
4.4 Markkinaorientaation ja markkinointikyvykyyn vaikutus menestymiseen	65
4.5 Kansainvälistyminen	67
4.5.1 Ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset.....	68
4.5.2 Ulkomaankaupasta kiinnostuneet yritykset.....	71
4.5.3 Ulkomaankaupan tavoitteet ja rajoitteet.....	72
4.6 Digitalisaatio	79

5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN RAKENTAMINEN JA TULOKSET	88
5.1 Teemahaastattelurungon rakentaminen	88
5.2 Haastattelujen toteutus.....	88
5.3 Haastateltujen yritysten kuvaukset.....	89
6 HAASTATTELUIEN TULOKSET	98
6.1 Asiakkaat ja asiakassuhteiden hallinta	98
6.2 Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen.....	100
6.3 Digitalisaation näyttäytyminen haastatteluissa	105
6.4 Kansainvälistymisen näkyminen haastatteluissa.....	108
7 DIGITAALISUUDEN KEHITTÄMINEN JA HYBRIDILIIKETOIMINTA	112
8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	117
8.1 Kasvu puutuotealalla.....	117
8.2 Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden merkitys menestymisessä.....	118
8.3 Markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen muutos.....	121
8.4 Digitalisaatio	122
8.5 Kansainvälistyminen.....	124
LÄHTEET	126
LIITTEET	134
Liite 1. Kyselylomake	
Liite 2. Haastattelurunko	
Liite 3. Kim Karlsson: Ruotsin puurakennusmarkkinoiden tutkimus	

KUVIOT

Kuvio 1. Liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste 2010-2018 puutuotealalla	18
Kuvio 2. Yritysten digitaalisuuden taso.....	37
Kuvio 3. Vastaajien ikä kaikkien vastaajien osalta, sekä eroteltuna Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan osalta.....	53
Kuvio 4. Vastaajien koulutustausta kaikkien vastanneiden kesken ja erikseen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla	54
Kuvio 5. Yritysten ikä koko vastaajajoukossa ja erikseen Etelä- ja Keski- Pohjanmaalla	55
Kuvio 6. Vastaajayritysten tärkeimmät tuotteet tai palvelut luokiteltuina neljään luokkaan.....	56
Kuvio 7. Yritysten ensisijaiset asiakasryhmät	56
Kuvio 8. Vastanneiden yritysten työntekijämäärät.....	57
Kuvio 9. Liikevaihdon jakautuminen kaikkien vastanneiden kesken	58
Kuvio 10. Yritysten menestyminen	59
Kuvio 11. Vastausten jakautuminen markkinaorientaatioon liittyen	61
Kuvio 12. Markkinaorientaatio -muuttujan keskiarvot	62
Kuvio 13. Markkinointikyvykkyyteen liittyvät muuttujat ja vastausten jakautuminen ..	63
Kuvio 14. Markkinointikyvykkyys -muuttujan keskiarvot	64
Kuvio 15. Polkumalli kansainvälisille puutuotealan pk-yrityksille	66
Kuvio 16. Polkumalli kotimaan markkinoilla toimiville puutuotealan pk-yrityksille....	66
Kuvio 17. Ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten osuus kaikkien vastanneiden kesken ja maakunnittain tarkasteltuna.....	67
Kuvio 18. Eri toimintamuotojen käyttö kansainvälisessä toiminnassa	69
Kuvio 19. Kansainvälisen toiminnan aloittaminen yrityksissä	70
Kuvio 20. Yritysten kiinnostus ulkomaankaupan aloittamiseen.....	71
Kuvio 21. Ulkomaankaupan tavoitteet	73
Kuvio 22. Eri tekijöiden asettamien esteiden merkittävyys toiminnassa olevalle ulkomaankaupalle tai sen aloittamiselle.....	74
Kuvio 23. Merkittävimmät ulkomaankaupan esteet eri maakunnissa.....	75
Kuvio 24. Ulkomaankaupan esteistä muodostetut keskiarvomuuttujat	76
Kuvio 25. Ulkomaankauppaan liittyvät keskiarvomuuttujat ja niiden keskiarvot maakunnittain	77
Kuvio 26. Kiinnostus osallistua kansainvälistämistä edistäviin toimenpiteisiin.....	79
Kuvio 27. Digitaalisten välineiden koettu hyödyllisyys	81
Kuvio 28. Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys asiakasryhmittäin	82
Kuvio 29. Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle	84
Kuvio 30. Haastattelussa esiin nousseita digitaalisten tekijöiden yhteyksiä	107
Kuvio 31. Yrityksen digitalisointi ja hybridiliiketoiminnan kehittäminen portaittain ..	115

TAULUKOT

Taulukko 1.	Kasvustrategioiden typologiat.....	22
Taulukko 2.	Pk-yritysten luokat kasvutavoitteiden ja kasvutoteuman mukaan	27
Taulukko 3.	FSC ja PEFC sertifikaattien sisältö lyhyesti.....	32
Taulukko 4.	Digitalisaatiosta saadut hyödyt teollisuuden yrityksissä.....	38
Taulukko 5.	Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden keskiarvot eri päätuotealan yrityksissä	64
Taulukko 6.	Ulkomaankaupan harjoittaminen suhteessa liikevaihtoon	68
Taulukko 7.	Ulkomaankaupan harjoittaminen suhteessa työntekijämäärään	68
Taulukko 8.	Yrityksen ikä ja ulkomaankaupan esteet	77
Taulukko 9.	Ulkomaankaupan esteet ja ensisijainen asiakasryhmä	78
Taulukko 10.	Yritysten tunnistamat, käyttämät ja käyttöönottoa suunniteltavat digitaaliset välineet	80
Taulukko 11.	Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys tarkempien toimialojen mukaan.....	83
Taulukko 12.	Digitaalisten työkalujen vaikutuksen jakautuminen kahteen osa- alueeseen	85
Taulukko 13.	Liiketoiminnan kehittyminen digitaalisten työkalujen kautta asiakasryhmittäin.....	85
Taulukko 14.	Tiivistelmä haastatteluyritysten asiakassuhteiden hallinnasta	100

1 JOHDANTO

1.1 Selvityksen tausta ja lähtökohta

Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla mekaanisen puunjalostuksen eri toimialat (pk-sahaus, taloteollisuus, rakennuspuusepänteollisuus, muu puutuoteteollisuus) ja huonekalujen valmistus muodostavat koko Suomen mittakaavassakin merkittävän yrityskeskittymän, jolla on suuri merkitys molempien maakuntien työllisyydelle, erityisesti maaseutualueilla. Tilastokeskuksen mukaan Etelä-Pohjanmaalla oli vuonna 2016 alan yrityksiä n. 290 kpl ja ne työllistivät yhteensä n. 1990 henkilöä. Keski-Pohjanmaalla alan yrityksiä oli n. 60 kpl ja ne työllistivät yhteensä n. 470 henkilöä. Yritysten määrä on neljässä vuodessa vähentynyt lähes 80:lla ja työllistettävien määrä pienentynyt lähes 300 henkilöä. Edellisten lisäksi puutuotealan yritystoimintaa harjoitetaan molemmissa maakunnissa pienessä mittakaavassa myös maatalouden liitännäiselinkeinona ilman omaa y-tunnusta.

Tässä selvityksessä kuvataan Suomen Metsäkeskuksen ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamassa Puutuotealan kasvuhankkeessa vuosina 2016-2018 toteutettujen esiselvitysten tulokset. Hanke on saanut rahoitusta Manner-Suomen maaseudun kehittämisrahastosta. Esiselvitysten tavoitteena on ollut tuottaa tietoa puutuotealan pk-yritysten kasvua ja kilpailukyyn kehittymistä varten. Niissä on selvitetty 1) markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden nykytilannetta ja vaikutusta puutuotealan pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen, 2) kansainvälistymisen tavoitteita, mahdollisuuksia, esteitä ja hyviä toimintamalleja etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan pk-yrityksissä, 3) digitalisaation nykytilannetta puutuotealan pk-yrityksissä, 4) mahdollisuuksia kansainvälistymiseen Ruotsin markkinoilla puurakentamisen alalla ja 5) uusimpia tutkimustuloksia pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä puutuotealan yritysten hyödynnettäväksi.

1.2 Tarkastelun kohteena olevat kysymykset ja teemat

Edellisessä luvussa mainitut esiselvitykset 1-3 koskivat markkinaorientaatiota, markkinointikyvykkyyttä, kansainvälistymistä ja digitalisaatiota etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan pk-yrityksissä. Esiselvitykset toteutettiin kyselyn ja teemahaastattelujen avulla, jossa vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tasolla etelä- ja keskipohjalaisten puutuotealan pk-yritysten markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys ovat?
- Mikä vaikutus markkinaorientaatiolla ja markkinointikyvykkyydellä on puutuotealan pk-yritysten menestymiseen?

- Millaisia kansainvälistymisen tavoitteita etelä- ja keskipohjalaisilla puutuotealan pk-yrityksillä on ja mitä mahdollisuuksia ja esteitä yritykset näkevät suhteessa kansainvälistymiseen?
- Millaisia hyviä toimintamalleja on löydettävissä kansainvälistymistarinoista etelä- ja keskipohjalaisista puutuotealan pk-yrityksistä?
- Millä tasolla etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan pk-yrityksissä digitalisaatio on ja millaisia malleja digitalisoinnin kehittämiseen voidaan löytää?

Esiselvityksessä 4 tutkittiin puurakentamisen pk-yritysten kansainvälistymisen mahdollisuuksia Ruotsin markkinoilla. Ruotsi valittiin kohteeksi kansainvälistymistä koskevan esiselvityksen perusteella. Ruotsin markkinaselvityksessä käytiin läpi seuraavat kokonaisuudet puurakentamisen osalta:

- kilpailutilanne Ruotsissa
- rakentamisen toteutusprosessit
- Ruotsin rakennusmääräykset ja normit
- kulttuurierot kaupankäynnissä
- rakentamisen kustannukset Ruotsissa
- puurakentamisen näkymät Ruotsissa
- tärkeimmät neuvot rakennusalan yrityksille, jotka aloittavat vientiä Ruotsiin.

Esiselvitys 5 käsitteli puutuotealan tilannetta, sekä uusimpia tutkimustuloksia pk-yritysten kasvuun ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Esiselvitys toteutettiin kirjoituspöytätyönä. Tutkimuksessa on hyödynnetty Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjaston kansainvälisiä tietokantoja (Ebsco host, Proquest, ABI/INFORM Complete, Emerald insight, Sage Journals). Lisäksi tietoa on haettu kansallisista puutuotealaa koskevista tutkimuksista. Myös ajankohtaisia uutisia ja seminaariaineistoja on hyödynnetty.

Esiselvityksessä vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on yleistilanne puutuotealan pk-yrityksissä kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmasta?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy pk-yritysten kasvusta ja kasvustrategioista?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy puutuotealan markkinointiin ja digitalisaatioon liittyvistä tekijöistä?
- Mitä uusimpia tutkimustuloksia löytyy pk-yritysten kansainvälistymisestä?

Kasvuun vaikuttavien tekijöiden osalta otettiin huomioon Seinäjoen ammatti-korkeakoulussa aiemmin toteutetun kasvututkimuksen tulokset (ks. Sorama ym. 2015), jossa yritysten kasvun nähtiin olevan yhteydessä menestymiseen. Menestymisen osatekijöinä selvytyksessä ovat markkinaorientaatioon, digitalisaatioon ja kansainvälistymiseen liittyvät uusimmat tutkimukset.

1.3 Työn rakenne

Tämä raportti koostuu luvussa 1.2 kuvatuista esiselvityksistä. Johdonmukaisuuden vuoksi ensimmäiseksi luvussa 2 esitetään tulokset esiselvityksestä 5, jossa on käyty läpi puutuotealan nykytilannetta sekä uusimpia tutkimustuloksia pk-yritysten kasvusta, markkinaorientaatiosta, kansainvälistymisestä ja digitalisaatiosta. Luku 2 toimii samalla teoreettisena viitekehystenä raportille.

Kolmannessa luvussa esitetään esiselvitysten 1-3 toteuttaminen ja niihin liittyvä metodologia. Selvitys toteutettiin kyselynä ja haastatteluina. Luvussa 3 kerrotaan myös tutkimuksen analyysimenetelmistä.

Neljännessä luvussa esitetään kyselytutkimuksen tulokset. Tulokset esitetään jaoteltuina taustatietoihin, yritysten menestymiseen, markkinaorientaatioon ja markkinointikyvykkyteen, kansainvälistymiseen sekä digitalisaatioon.

Viidennessä luvussa esitellään haastattelututkimuksen rakentamista ja toteutusta. Haastattelujen avulla haluttiin syventää joitakin kyselytutkimuksessa esiin nousseita teemoja. Luku sisältää myös kuvaukset haastatelluista yrityksistä. Seuraavassa luvussa kuusi esitellään haastattelun tulokset jaoteltuina otsikoihin asiakkaat ja asiakassuhteiden hallinta, markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen sekä digitalisaation että kansainvälistymisen näkyminen haastatteluissa.

Seitsemäs luku sisältää pohdintaa ja esimerkkejä digitaalisuuden kehittämisestä ja hybridiliiketoiminnasta. Kahdeksas luku kokoaa raportin teemat yhteen ja siinä esitetään johtopäätökset.

Esiselvitys 4 koski Ruotsin markkinatutkimusta. Tätä varten ostettiin ulkopuolisen tahon tekemä markkinatutkimus, joka on tämän raportin liitteenä.

2 PUUTUOTEALAN TILANNE JA UUSIMMAT TUTKIMUSTULOKSET KASVUN TUEKSI

2.1 Puutuotealan tilanne Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla

Puualan tuotekirjo on erittäin laaja. Kauppaa käydään niin raakapuulla, jalosteilla kuin lopputuotteilla. Puutuotealan rajaaminenkaan ei ole aivan helppoa. Jos tuotteessa on puuta vain osa, lasketaanko se puutuotealalle vai muuhun? Lukeutuuko metsätuotteisiin myös virkistysarvo? Onko puutavaraa välittävä yritys osa puutuotealaa, jos se ei itse tee muuta kuin välittää? Osin näiden syiden takia Euroopan tasolta ei löydy tilastoa, josta metsätuotteiden arvo kokonaisuutena olisi nähtävissä. EU:n alueella sahateollisuus on kuitenkin tärkein tuotantomäärillä mitattuna, mutta puusepänteollisuus tuottaa eniten lisäarvoa (Hetemäki & Hurmekoski 2016). Suomen tullin tilastojen mukaan metsäteollisuuden tuotteet ovat muodostaneet 20 % Suomen viennin osuudesta vuonna 2017. Metsäteollisuuden osuus kaikesta viennistä on ollut viimeisinä vuosina laskusuuntainen, mikä johtuu osin muun viennin piristymisestä. (Tulli 2017.)

Vuoden 2017 perusteella laaditut ennusteet seuraavalle vuodelle olettavat, että sahatavaran ja vanerin vientitulot kasvavat. Metsäteollisuuden vientihintoihin ei odoteta suuria muutoksia. Sahatavaran osalta Kiina on tärkein kohdema, etenkin kun Pohjois-Afrikan markkinat ovat ongelmalliset. Sahatavaran viennin osalta vuodesta 2018 odotetaan huippuvuotta. Metsäsektorin työllistävä vaikutus on edelleen vähenemässä, vaikkakin rakennepuusepänteollisuudessa työllisten määrän odotetaan kasvavan. (Viitanen & Mutanen 2017.)

Saatavilla olevien tilastojen avulla tarkasteltuna sahatavaran viejänä Suomi (6 %) oli neljäntenä maailmanlaajuisessa viennissä vuonna 2015 Kanadan (23 %), Venäjän (18 %) ja Ruotsin (19 %) jälkeen. Sellun ja paperin viejänä Suomi oli kuudentena. Edellä ovat Brasilia, Kanada, USA, Chile ja Indonesia. Kartongin ja pahvin osalta Suomi on kolmantena. Toisaalta Suomi oli samana vuonna myös viidenneksi tärkein raakapuun tuoja. (FAO 2017.) Sahatavaran kysyntä Kiinassa on kasvanut voimakkaasti. Suomi oli Euroopan mittakaavassa suurin viejä vuonna 2016, jolloin se vallitsi 50 % Euroopasta Kiinaan suuntaavasta viennistä (IHB 2017a).

Sahateollisuus käyttää Euroopassa yli puolet kaikesta pyöreästä teollisesta puusta. Kysyntä laski 2000-luvun alkupuolen laman myötä ja kysymys onkin, kuinka hyvin kysyntä palautuu, sillä kilpailevia tuotteita on tullut paljon ja tulee edelleen. Suomessa, Virossa ja Itävallassa kysyntä näyttää olevaan edelleen kor-

kealla tasolla ja jopa kasvavan. (Hetemäki 2014.) Mutanen ja Viitanen (2015) ovat vertailleet Venäjän, Viron, Ruotsin ja Suomen sahateollisuuden kansainvälistä kustannuskilpailukykyä 2000-luvulla. Venäjään verrattuna kustannuskilpailukyky on hieman parantunut. Vaikka hankintahinta on alhainen, ovat työvoima- ja energiakustannukset suhteessa suurempia, sillä ne ovat nousseet Suomea nopeammin. Myös Virossa yleinen kustannustason nousu tasoitti kilpailua aina vuoteen 2008 saakka. Ruotsi on saanut etua valuuttakursseista. Sieltä on myös lyhyempi matka Britannian markkinoille. Hintaa ovat laskeneet myrskyjen kaatamat puut, toisaalta työntekijöistä koituvat kustannukset ovat Suomea suuremmat. Muutoin kustannusrakenteet ovat Suomessa ja Ruotsissa hyvin samankaltaiset. Selvimmin kustannuskilpailukykyyn ovat vaikuttaneet tukkipuun suhteellisten hintojen vaihtelut Suomen ja kilpailijamaiden välillä sekä valuuttakurssien vaihtelut.

Hetemäki (2014) on tutkinut eri tuoteryhmien kysyntään vaikuttavia tekijöitä. Sahateollisuuden tuotteiden, puupohjaisten paneelien ja puutuotteiden (huonekalut, rakentaminen, pakkaukset) käytön pääasialliset kysyntään vaikuttavat syyt ovat hintataso, kotitalouksien tulotaso ja rakentamisen määrä. Muutokset rakennussektorilla vaikuttavat siihen, että on tarve vähentää energiaintensiivistä rakentamista ja riippuvuutta fossiilisista polttoaineista, mikä lisää puupohjaisten ratkaisujen kysyntää. Esimerkiksi CLT-levyn kysyntä on kasvanut vuosittain 15 % vuosien 2008 ja 2012 välillä. Esivalmistettujen moduulien hyvät puolet ovat nousemassa esiin. CLT levyn ja vastaavien ratkaisujen kysyntä vaikuttaisi olevan vahvalla pohjalla. IHB (2017a) uutisoi, että USA:n ensimmäinen täyspuinen 12-kerroksinen talo rakennetaan CLT:stä ja liimapuusta. Rakennukseen tulee kauppatilaa, toimistoja ja asuntoja. Tällä hetkellä korkeinta puutalon titteliä pitää Vancouverissa sijaitseva puusta ja betonista rakennettu 53 metriä korkea talo (16-18 kerrosta, laskutavasta riippuen). Suunnitteilla on hybridirakenteisia 24-kerroksinen rakennus (puu ja betoni) Wieniin, 26-kerroksinen puu ja terästorni Lagosiin sekä 26-kerroksinen puu- ja teräsrakennus Pariisiin.

Jotta monikerroksisten puurakennusten määrä lisääntyy, tarvitaan niistä esimerkkejä. Kuitenkin betoni on vahva raaka-aine rakentamisen alueella ja pysynee sellaisena. Tietyillä segmenteillä ja alueilla puurakenteisia ratkaisuja voidaan edistää. Samoin hybridirakentaminen, eri materiaalien yhdistäminen ja käyttäminen niille parhaissa paikoissa on huomionarvoinen mahdollisuus. Hurmekoski, Jonsson & Nord (2015) toteavat, että monikerroksiset puurakennukset haastavat vallitsevaa rakennustyyliä alueilla jossa hallituksilla on taloudellista ja kulttuurista painetta edistää kotimaisen puun käyttöä rakentamisessa. Näitä ovat Euroopassa erityisesti Pohjoismaat, jotkut Alppiseudut ja Britannia. Heidän arvionsa mukaan monikerroksisen puurakentamisen tekniikoita tulee olemaan useita, riippuen alueellisista teknisistä ratkaisuista, liiketalousmalleista ja vallitsevasta teollisuudesta.

Puurakentamisen on kuitenkin saatava tarpeeksi kapasiteettia ja uskottavuutta arvoketjussa tullakseen vakavasti otettavaksi kilpailijaksi.

Metsäsektori kohtaa tällä hetkellä suurempia muutoksia kuin mitä se on kohdannut viimeisen sadan vuoden aikana. Teollistuminen, ICT kehitys, materiaali-tekniikka, säädökset ja ohjeistukset tulevat muuttamaan toimintaympäristöä edelleen. Globaalisti katsottuna metsäteollisuudessa vaikuttaa olevan Hetemäen ja Hurmekosken (2016) mukaan ”luovan tuhon” aikakausi. Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa on meneillään suuri rakenteellinen muutos, joka johtuu muuttuvista globaaleista kilpailueduista, OECD-maiden paikallaan pysyvistä kysynnästä ja paperin kysynnän vähenemisestä, ennätyspitkistä taantumasta sekä uusista biotalouden tuotteista ja palveluista. Investointien painopiste ja markkinat painottuvat yhä enemmän Aasiaan.

Metsäteollisuuden kypsät alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita, tuotteita ja palveluja. Suunnaksi tulee ottaa korkean lisäarvon tuotteet ja palvelut. Nousevia asioita ovat esimerkiksi hybridi- ja komposiittimateriaalit, pintakäsittelyt, biopohjaiset materiaaliratkaisut ja älykkäiden ominaisuuksien lisääminen esineisiin. Hyvät ratkaisut nousevat paikallisesta osaamisesta, jossa eri alojen tietoa yhdistellään. (Hetemäki 2014.) Yhtenä esimerkkinä tästä ovat Suomessa tuotettavat muovittomat kertakäyttökupit ja pikaruokapakkaukset sekä puukomposiittiset rasiat joita voidaan käyttää kosmetiikkateollisuudessa.

Uusia työpaikkoja syntyy tällä hetkellä enemmän tuoteryhmiin, jotka ovat lähellä metsäalaa kuin suoraan metsäalalle (Hänninen, Katila & Västilä 2013). Puutuotealallakin on jo nyt uusia materiaaleja ja lisää on jatkuvasti kehitteillä. Puukomposiitit, erilaiset liimalevyt- ja palkit, nanoteknologian tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi pintamateriaaleihin voivat tuoda uusia näkymiä rohkeasti tulevaisuuteen katsoviin yrityksiin. Perinteisiä täyspuisia tuotteita varmasti halutaan jatkossakin, mutta rinnalle tulevat uudet materiaalit ja tuotteet.

Euroopan kannalta tarkasteluna voidaan kuitenkin todeta, että puutuotteilla ja etenkin pakkauspapereilla on kysyntää, painopapereiden kysynnän painopiste on siirtynyt itään. Kysynnän muutoksen vuoksi useista eurooppalaisista sellutehtaista on tulossa tekstiiliteollisuuden raaka-aineiden tuottajia (Hetemäki 2014). Tosin kuitujen valmistaminen sellusta tekstiiliteollisuuden tarpeisiin on esimerkki monitahoisesta ongelmasta, johon liittyvät puuvillan viljelyyn liittyvät kysymykset, tekstiiliteollisuuden raaka-aineen saatavuuteen liittyvät kysymykset siinä missä eurooppalaisen metsäteollisuuden murroskin.

Sahateollisuuden tuotteiden, puupohjaisten paneelien ja puutuotteiden käy-

tön pääasialliset kysyntään vaikuttavat syyt löytyvät hintatasosta, kotitalouksien tulotasosta ja rakentamisen määrästä. Sahateollisuus on suurin pyöreän puun käyttäjä, se käyttää siitä yli puolet. Toki kysynnän määrä on laskenut Euroopassa 2000-luvun alkupuolella vallinneen taantumana aikana ja näyttää sille, että kysyntä ei enää palaudu aiemmalle tasolle. Muista materiaaleista valmistettavat kilpailevat tuotteet ovat ilmeisesti onnistuneet valtaamaan markkinoita. Suomessa, Virossa ja Itävallassa kysyntä on palautunut taantumaa edeltäneelle tasolle. (Hetemäki 2014.)

Rakennussektorilla puupohjaisten rakennusratkaisujen kysyntä puolestaan on kasvanut. CO₂-päästöjen vähentämisyrittäykset nostavat puun kysyntää rakennusmateriaalina. Esivalmistettujen moduulien hyvät puolet ovat nousemassa esiin, esimerkiksi CLT -levyjen kysyntä on ollut vuosikautia kasvussa. (Hetemäki 2014.)

Metsäsektori käy tällä hetkellä lävitse suurinta muutostaan sataan vuoteen. Pakkausmateriaalien valmistus siirtyy Kiinaan ja muihin nouseviin talouksiin. Kysyntä muuttuu ja kypsät teollisuuden alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita, tuotteita ja palveluja. Suuntana Euroopassa ovat korkean lisäarvon tuotteet ja palvelut raaka-ainetuotannon sijaan. Uusia tuotteita etsitään hybridi- ja komposiittimateriaaleista, pintakäsittelytuotteista, biopohjaisista materiaaliratkaisuista, ja älykkäiden ominaisuuksien lisäämisestä esim. huonekaluihin tai pakkauksiin. (Hetemäki 2014; Hetemäki & Hurmekoski 2016.) Samalla kun tuotteet muuttuvat, perinteiset kilpailijoiden sekä teollisuuden sektoreiden rajat hämärtyvät ja palveluiden osuus korostuu.

Puun käyttöä esimerkiksi rakentamisessa halutaan edistää. Kuitenkin jo EU:n alueella tilanne on vaihteleva, riippuen siitä kuinka paljon metsää ja kuinka tiheää asutusta alueilla on. Alueilla, joilla on paljon metsää ja harva asutus, on helpompaa käyttää puuta rakentamisessa. Tiheästi asutuilla alueilla metsällä ei ole tärkeää asemaa yhteiskunnallisena resurssina ja siellä painottuvatkin enemmän esim. virkistys- ja suojeluarvot. Poliittisen ohjauksen, edistämiskampanjoiden ja teknologia-alustojen vaikutus voisikin olla hyvin erilainen eri puolilla Eurooppaa. EU- tasoisten markkinainterventioiden toimivuus ei siis ole yksiselitteistä, samat toimenpiteet eivät välttämättä johda samaan lopputulokseen eri paikoissa. (Hurmekoski, Hetemäki & Linden 2015.) Tärkeimmät metsiin kohdistuvat kansainväliset sopimukset ovatkin YK:n puitteissa tehtyjä ja luonteeltaan sopimuksia, jotka ovat ehkä ratifioituja, mutta eivät oikeudellisesti sitovia (Harrinkari, Korhonen & Pajujoja 2014).

Harrinkari, Korhonen ja Pajujoja (2014) esittävätkin, että EU:n metsäpolitiikkaan vaikuttavat useat politiikat: metsien suojelu, ympäristö, maatalous- ja maaseudun

kehitys, teollisuus, T&K, kauppa, energia, väestönsuojelu, kehitysyhteistyö, kasvien ja terveyden suojele, ilmastonmuutos ja biodiversiteetti. Tällaisen kokonaisuuden osalta Euroopan laajuisen yksimielisyyden saavuttaminen on erittäin hankalaa, etenkin kun metsä näissä asioissa näyttäytyy eri puolilla Eurooppaa erilaisessa roolissa.

Puutuotealalla kehiteltävät hybridi- ja komposiittimateriaalituotteet menevät useiden eri teollisuuden sektoreiden alle ja kietoutuvat toisiinsa. Tämä merkitsee myös sitä, että poliittiset päätökset, jotka ohjaavat alan toimintaa, hajautuvat useisiin eri paikkoihin. Lisäksi arvoketjussa tuotanto voi olla eri paikassa kuin esimerkiksi suunnittelu, pääkonttori, tuotekehitys, brändin luonti ja markkinointi. Digitalisaatio antaa vielä uusia mahdollisuuksia kansainväliseen toimintaan. Tulevaisuudessa ei niinkään enää myydä tuotteita vaan ratkaisuja ostajan tarpeisiin. (Hetemäki 2014.)

Rakenteellisten kilpailukykytekijöiden (koulutus, innovaatiokapasiteetti) pitkän aikavälin vertailussa Suomi menestyy hyvin. Lyhyen aikavälin tekijöiden (työvoima ja raaka-ainekustannukset) tarkastelussa kilpailukyky on heikentynyt. Suomen osalta koneellistuminen kompensoi osaltaan korkeita toimintakustannuksia.

2.1.1 Metsä- ja puualan trendit

Maa- ja metsätalouden tarkastelussa metsäalan analytiikka Don Roberts esittää kolme puunkäyttöä mullistavaa käyttötapaa. Ensimmäinen on seuraavan sukupolven genomiikka, jonka avulla voidaan kloonata esim. nopeasti kasvavaa eukalyptuspuuta sekä vaikuttaa kuiturakenteeseen, ligniinipitoisuuksiin. Tähän saakka pohjoisen puun etuna ovat olleet pitkät kuidut, tämä kilpailuetu voi olla uhattuna. Toinen muutos ovat puusta tehtävät korkeat rakennukset. Vancouveriin rakennettiin hybridirakenteinen 18-kerroksinen talo vain 9,5 viikossa (2 betoniälyä, loppu puusta). Hyvälaatuinen eukalyptus toimii myös rakentamisessa (esim. CLT raaka-aineena), eli korkeiden talojen rakentaminen on mahdollista myös muusta kuin havupuumateriaalista. Tämä tietenkin lisää kilpailua myös Suomen rakennuspuutuotteiden sektorilla. (Roberts 2017.)

Kolmantena hän huomioi 3D tulostuksen, jossa rakennemassana voidaan käyttää myös puusekoitteista biomassaa. Kiina ja Hollanti ovat tällä hetkellä alan johtavia maita. 3D tulostuksen avulla voidaan valmistaa erinäisiä osia, huonekaluja ja elementtejä – jopa kokonaisia taloja on pystytetty tämän rakennusmateriaalia pursottavan suuttimen avulla. Pienempiä taloja voidaan tulostaa suoraan ja suurempiin elementtejä. Rakennusajan on arvioitu kutistuvan ainakin kahdeksanteen osaan. Rakentamista ei vielä ole automatisoitu, mutta mahdollisuuksia sillekin on siis jo olemassa. Parhaillaan mahdollistuvat lyhyet rakennusajat ja

jäte pystytään minimoimaan. Tämä edellyttäisi kuitenkin bio- ja puupohjaisten massojen kehittämistä edelleen ja niiden käytön yleistymistä. Toteutuessaan skenaario muuttaisi suuresti rakennusteollisuuden työllisyysrakennetta. (Roberts 2017.) Vielä ei olla siinä vaiheessa, että 3D kilpailisi massatuotannon kanssa, mutta tulevastahan ei tiedä.

Biopohjaiset energialähteet ovat joutuneet kovaan kilpailuun. Aurinkoenergian tuotantokustannukset ovat pienentyneet 90 % vuoden 2009 tasosta ja tuulienergian 50 %. Tuloksia on saavutettu teknologisilla parannuksilla ja tuotannon skaalautumisella. Samaan aikaan biomassaan perustuvat (esim. pelletti) tuotantokustannukset ovat pysyneet jotakuinkin samoina. (Roberts 2017.)

Hänninen, Katila ja Västilä (2013) ovat tarkastelleet metsäalan megatrendejä. Pitkällä aikavälillä puutuoteteollisuuden näkymät ovat Euroopassa paremmat kuin paperiteollisuuden. Muutokset kaupankäynnissä (Internet-kauppa) lisäävät pakkauksien tarvetta. Elintarvikepakkauksiin voi tulla älykkäitä osiota (esim. värin vaihtuminen tuoreusasteen mukaan), hygienia- ja pehmopapereiden kysyntä on kasvussa. Samaan aikaan metsänkäytön tavat moninaistuvat. Virkistyskäyttö ja luontomatkailu ovat kasvussa, samoin luonnosta nousevat terveys- ja hyvinvointipalvelut. Bioenergiaa halutaan hyödyntää, puutuotteita käyttää rakentamisessa ja sisustamisessa. Samalla kuluttajajoukko pirstaloituu, kysyntää tulee erikoistuotteille ja korkeamman jalostusasteen tuotteille.

Vielä avoinna oleva kysymys on, syntyykö uusia markkinoita esimerkiksi metsien hiilensidonnalle, maisemalle, vesitaloudelle ja biodiversiteetille. EU:n ministerikokouksessa lokakuussa 2017 hyväksytty LUCLUF-asetusehdotus vaikuttaa siihen, kuinka metsien hiilensidontaa tarkastellaan. Syntyneen päätöksen mukaan hakkuita voidaan lisätä, kunhan metsien hiilinielut pysyvät ennallaan tai kasvavat vuoteen 2050 mennessä. (Ympäristöministerit pyrkivät sopuun... 2017.) Vertailutasona käytetään vuosien 2000-2009 jaksoa. Jakson ajalta huomioidaan metsänhoidon käytänteet, ei tehokkuutta. (LUCLUF 2018.)

Suomen kanta on, että kasvava puunkäyttö perustuu Suomessa kestävän metsätalouden tarpeisiin. Metsiä tarvitaan siirtymisessä fossiilitaloudesta laajempaan uusiutuvien raaka-aineiden käyttöön. Mikäli metsien käyttö lisääntyy Suomen kansallisessa metsästrategiassa suunnitellusti 80 miljoonaan kuutiometriin vuoteen 2024 mennessä, metsistä voisi syntyä Suomelle laskennallinen päästö. (Ministeri Tiilikainen: Ympäristöneuvoston LULUCF-päätös Suomelle pettymys...2017.) Keväällä 2018 hyväksytty suunnitelma edellyttää vielä neuvotteluja lopullisista laskentasäännöistä, mutta vertailutason perustuessa metsänhoidon käytänteisiin on Suomella ilmeisestikin paremmat mahdollisuudet panostaa tehokkuuteen,

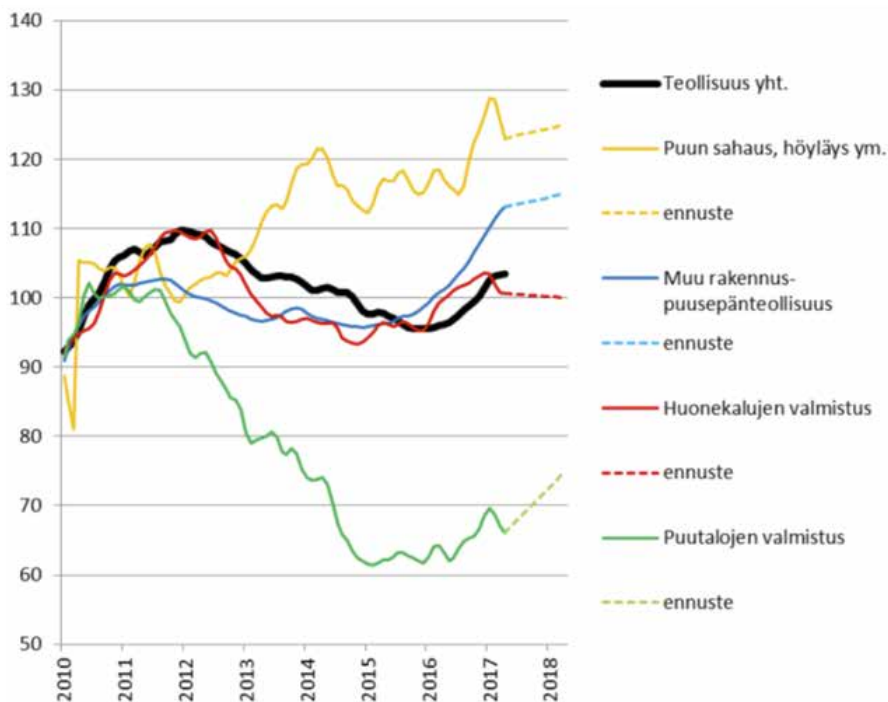
jolloin laskennallisia päästöjä syntyy vähemmän.

Päätöksentekoa tulee mutkistamaan eri toimijaryhmien määrän kasvu metsäsektorilla ja tästä aiheutuvat ristiriidat käyttötapojen välillä. (Hänninen, Katila & Västilä 2013). Uudesta ansaintalogiikasta esimerkkinä voi mainita yrityksen, jonka metsästä saa adoptoida itselleen halipuun tietyllä hinnalla viideksi vuodeksi. Puulle voi ostaa myös joitakin koristeita. Voit joko olla tyytyväinen tietäen, että sinulla on oma puu, katsella sitä verkkoyhteyden välityksellä tai voit vieraila puun luona. Tässä tulee yhteys luontomatkailuun.

Hänninen ym. (2013) huomauttavat, että merkittävä osa uusista työpaikoista syntyy uusissa tuoteryhmissä, jotka ovat lähempänä muita toimialoja kuin metsäalaa. Kasvunäkymiä on bioenergiassa, sellussa ja uudenaikaisissa korkeamman lisäarvon puutuotteissa, puuperäisissä kemikaaleissa, tekstiileissä sekä muissa biomateriaaleissa ja palveluissa. Viitala (2014) huomauttaakin, että selluteollisuuden sivuvirtabisneksistä on tullut cleantech-yrityksiä. Suomessa monet metsäyhtiöt ovat myyneet pois metsäkemian laitoksiaan. MetsäGroup aloitti metsäkemian toiminnan uudelleen Äänekoskella elokuussa 2017 toimintaansa aloitelleen tehtaan myötä. Sellupohjaisilla ratkaisuilla pystytään jo nyt osin kilpailemaan muovin kanssa samoilla markkinoilla.

Yksi vallitsevista trendeistä myös puualalla on digitalisaatio. Innovatiivisten teknologioiden käyttö etenkin prosessien optimoinnissa on noussut sahateollisuudessa kasvun nopeuttajaksi (IHB 2017b). Sahalinjastoja on automatisoitu jo pitkän aikaa ja sama trendi jatkuu edelleen. Digitalisaatio nousee esiin jäljitettävyytenä ja siihen liittyvinä sovelluksina tuotteissa ja palveluissa. Markkinointiviestinnässä voidaan hyödyntää uusia kanavia ja asiakaskokemusten mittaamisessa uusia sovelluksia. (Hänninen 2016.)

Kuviossa 1 on esitetty liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste vuosilta 2010–2018. Tarkastelun aloina ovat puun sahaus, höyläys, kyllästys ja huonekalujen, puutalojen sekä rakennuspuusepäntuotteiden valmistus. (TEM toimialapalvelu: katsaus 2017.)



Kuvio 1. Liikevaihdon indeksin kehitys ja ennuste 2010-2018 puutuotealalla (TEM toimialapalvelu: katsaus 2017).

Kestävä kehitys ja kestävyys ovat olleet pinnalla keskusteluissa jo kauan. Suomessa ja Ruotsissa toteutetussa puurakentamiseen keskittyvässä tulevaisuustarkastelussa havaittiin, että kestävyys heijastelee enemmän yhteiskunnallisia tarpeita. Vain muutamat asiantuntijat liittivät sen suoraan muuttuviin asiakastarpeisiin. Nuorempien asiakassegmenttien keskuudessa puumateriaalin hyötyjä nostetaan enemmän esiin. (Toppinen ym. 2017.)

Viestinnässä tulisi keskittyä entistä paremmin kohdennettuihin viesteihin hyvin kohdennetuille kohderyhmille. Jotta metsäsektori voidaan mieltää kestäväksi, täytyy sekä raaka-ainehankinnan että jalostuksen toimintojen olla kestäviä. Muutoin on olemassa riski, että toiminta katsotaan viherpesuksi tai mahdollisuuksien tuhlaamiseksi. Esimerkiksi kestävyuden vähimmäismääritelmien ylittäminen ja vapaaehtoinen suojele ovat saaneet Suomessa hyvää julkisuutta ja vastakaikua. Erityisesti viestintään ja imagon rakennukseen olisi panostettava enemmän. (Lähtinen ym. 2017.)

Tulevaisuudessa on entistä merkityksellisempää miettiä viestintää entistä tarkemmin: kenelle, mitä ja kuinka. Viestinnän tulee olla mahdollisen jatkojalostajan tai jälleenmyyjän lisäksi suoraan kuluttaja-asiakkaille suunnattua ja sen tulisi vedota

myös tunnepuoleen. Esimerkiksi globaalin kestävyiden haasteiden, puutuotteen turvallisuuden tai terveystieteiden esiin nostaminen joko yksilön tai yhteiskunnan tasolla vaatii taitoa, mutta auttaa viestin viemisessä. Viestinnän yhtenä vaikeutena kuluttajan kannalta on ristiriitaisuus. Suurin hyöty tavoitetaan, jos kuluttajille kohdennetussa viestinnässä keskitytään yleisiin vahvuuksiin ja positiivisiin asioihin, ei oman edun suoraan tavoitteluun. (Ranacher ym. 2017.)

Potentiaalisista asiakkaista ne, joilla on kosketusta metsäalaa (esim. koulutuksen tai metsän omistajuuden kautta) tulkitsevat saman viestin eri tavalla kuin ne, joilta yhteyttä ei löydy. Osin tästä syystä keskustelussa tulee käyttää helposti ymmärrettävää kieltä. Tietoa tulisi myös jakaa sopivina ajankohtina ja osuvissa paikoissa. Esimerkiksi tieto avohakkuun merkityksestä ja metsän uusiutumisesta pienentää negatiivista reaktiota metsän virkistyskäyttäjien taholta. (Ranacher ym. 2017.)

2.1.2 Innovaatiot

Pöyry (2013) on kartoittanut jokunen vuosi sitten esteitä puutuotealan innovaatioille. Tuolloin he ovat kiinnittäneet huomiotaan puutuotteiden ja puutuottajien etäännyttämiseen loppukuluttajasta. Teollisuus optimoi tuotantoprosesseja ja tuotannon tehokkuutta, mutta etäännyttää samalla loppukäyttäjistä. Käyttäjätarpeita ei ymmärretä, eikä tilannetta lainkaan helpota se, että 70 % tuotteista kaupataan jälleenmyyjien kautta, jolloin tuottajat ja tekijät etäännyttävät edelleen markkinoista. Tämä aiheuttaa tarpeen ajatella arvoketjun yhteistyötä uudella tavalla, sillä jakelijat eivät käytä aikaa ja resursseja uusien tuotteiden lanseeraamiseen – he eivät ehkä edes halua uutta tuotetta valikoimiinsa.

Ratkaisuksi tilanteeseen Pöyry (2013) esittää, että tulisi keskittyä liiketoimintaprosessiin, joka tukee ja parantaa tuoteinnovaatioita. Loppukuluttajien, arkkitehtien, jälleenmyyjien, suunnittelijoiden, markkinaeksperttien ja poliitikkojen välille tulisi saada aikaan säännöllinen ja strukturoitu osallisuus, jotta voidaan ymmärtää paremmin markkinoiden tarpeet. Samoin tulisi kehittää linkejä tutkijoiden, teknologian ja markkinoinnin toimintojen välillä, jolloin ideoiden virta asiakkaiden, tarjoajien ja jälleenmyyjien välillä toimisi, sekä tehokkain reitti markkinoille tunnistetaan ja testataan.

Keskieuropalainen tutkimus osoittaa, että pienomistajien innovaatiot ovat enemmän uusien jo olemassa olevien menetelmien ja asioiden käyttöön ottamista kuin täysin uusia keksintöjä. Tällöin asiakkailla ja kuluttajilla ei käytännössä ole roolia palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Metsänomistajat kuitenkin näkevät mahdollisuuksia uusissa tuotteissa ja palveluissa. (Ramsteiner & Weiss 2004.)

Yksi merkittävä innovaatioiden alue on palveluinnovaatiot. Metsäsektorin markkina- ja kysyntämuutokset sekä kypsät teollisuuden alat tarvitsevat uusia strategioita, teknologioita tuotteita ja palveluja. Euroopassa suuntana ovat korkean lisäarvon tuotteet ja palvelut raaka-ainetuotannon sijaan. (Hetemäki 2014; Hetemäki & Hurmekoski 2016.)

Palvelut sisältävät tapoja myydä yrityksen osaamista ja ratkaisuja sekä tapoja tehdä asiakas tietoiseksi yrityksen osaamisesta ja tuotteista (Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa 2013). Kilpailijoiden valmistamat tuotteet sinänsä eivät välttämättä poikkea toisistaan merkittävästi. Asiakkaan kannalta ratkaisevampaa on se, saako hän itselleen sopivaa palvelua. Kauppa voi ratketa saadun palvelun perusteella. Sama pätee, kun pyritään ulkomaisille markkinoille.

Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa (2013) tuovat esiin puutuotealan palveluina mm. ratkaisu- ja suunnittelupalvelut, asennus- ja käyttöönottopalvelut, käyttö- ja ylläpitopalvelut, käytöstä poisto- ja kierrätyspalvelut sekä muut asiantuntijapalvelut. Palvelut ovat yrityksille merkittävämmässä roolissa kuin mitä voisi kassavirran perusteella päätellä. Palvelut tukevat liiketoimintakokonaisuutta, niiden avulla syvennetään asiakassuhteita, myydään lisää tuotteita ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaisiin. Toisin sanoen, samalla saadaan tärkeää tietoa asiakkaan toiveista, kuluttajakäyttäytymisestä sekä vaatimuksista tuotetta kohtaan. Näin tuotetta ja palvelua voidaan kehittää edelleen.

Nuutinen ja Lappalainen (2012) painottavat, että palvelukilpailu tuo haasteita ja toisaalta myös mahdollisuuksia yritysten uusille liiketoimintamalleille ja strategioille. Heidän mukaansa on erityisen tärkeää kehittää teollisuuden alalle palvelukulttuuri, joka tukee yrityksiä radikaalissa muutoksessa tuotannollisesta yrityksestä palveluyritykseksi. Nuutisen ja Lappalaisen kehittämässä mallissa palvelukulttuurin muutos tapahtuu kolmella tasolla: 1) työyhteisön ja asiakkaiden arvotasolla, 2) motivaation ja identiteetin tasolla sekä 3) palvelukyvykkyyden tasolla. Palvelukyvykkyys vuorostaan käsittää ymmärryksen palvelukilpailusta, johtamisjärjestelmän, palvelukehityksen ja asiakassuhteet. On siis huomattava, että palvelukulttuurin luominen vaatii yritykseltä suuria muutoksia useilla osa-alueilla.

Palvelu voidaan liittää esimerkiksi osaksi yrityksen brändiä, tuote-/laatumerkkiä. Palveluyrityksessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että asia on sisäistetty läpi koko organisaation. Hyviä tuloksia on saavutettu yrityksessä, kun brändin arvo on tiedostettu ja palvelu on otettu osaksi sitä. Käytännössä laatumerkkiä ja laatua kehitellään jatkuvasti eteenpäin yrityksen edustajien (kaikki tasot lattialta johtoon), asiakkaiden ja sidosryhmien yhteistyönä. (Lappalainen ym. 2017.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä kuunnellaan herkällä korvalla toiveita, pa-

lautteita ja uusia mahdollisuuksia avaavia tapoja toimia sekä uskalletaan kehittää jatkuvasti omaa toimintaa ja tuotteita.

2.2 Pk-yritysten kasvu ja kasvustrategiat

Kasvu on yksi tapa tuottaa lisäarvoa yritykselle. Tällöin on päätettävä kasvustrategia ja kasvutapa. Yksi tapa luokitella kasvustrategia on yksinkertaisesti se, haetaanko kasvua nykyisten tuotteiden/palveluiden ja nykyisten markkinoiden kautta vai luomalla kokonaan uusia tuotteita/palveluita uusille markkinoille. Näistä voidaan muodostaa nelikenttä, joka on nimeltään Ansoffin matriisi (Ansoff 1957). Ansoffin strategioista ensimmäinen on markkinapenetraatio eli markkinaosuuden lisääminen nykyisillä tuotteilla/palveluilla nykyisillä markkinoilla. Toinen on tuotekehitys eli tarjottavien tuotteiden/palveluiden lisääminen nykyisillä markkinoilla. Kolmantena on markkinoiden laajentaminen eli tarjotaan nykyisiä tuotteita/palveluita uusilla markkinoilla ja neljäntenä diversifikaatio (liiketoiminnan monipuolistaminen) eli tarjotaan uusia tuotteita/palveluita uusille markkinoille. Diversifiointia voidaan tehdä joko siirtymällä sellaiseen liiketoimintaan, joka ei liity aikaisempaan yrityksessä jo olemassa olevaan liiketoimintaan tai se voi olla siihen liittyvää. Markkinaosuuden lisäämisen vaihtoehtoina puolestaan on joko jäähäntäminen tai markkinoilta vetäytyminen. Erilaisia luokitteluja kasvustrategioista on esitetty myös Ansoffin matriisin jälkeen. Navarro, Casillas & Baringer (2012) ovat tehneet yhteenvetä esitetyistä kasvustrategioiden tyypeistä, jotka on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Kasvustrategioiden typologiat (Navarro, Casillas & Baringer 2012).

Tutkimus	Kasvustrategioiden määrä	Typologia (strategiat)
Ansoff (1957)	Neljä kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinapenetraatio • Markkinoiden kehittäminen • Tuotekehitys • Diversifikaatio
Treacy (2003)	Viisi kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifikaatio • Asiakassuhteiden säilyttäminen (Customer retention) • Markkinaosuuden kasvattaminen • Positiointi kasvaville markkinoille/sektoreille • Laajentuminen lähimarkkinoille • Investoiminen uuteen liiketoimintaan
Baghai ym. (1999)	Seitsemän kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Nykyisten asiakassuhteiden maksimointi • Uusien asiakkaiden hankinta • Tuote/palveluinnovaatiot • Arvontuotannon innovaatiot • Yrityskauppa • Maantieteellinen laajentuminen • Laajentuminen uusille sektoreille
McDougall ym. (1994)	Neljä kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea kasvu ja laajat markkinat • Nopea kasvu ja keskittyminen • Hidas kasvu ja laajat markkinat • Hidas kasvu ja keskittyminen
Gilbert ym. (2006)	Kaksi kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen kasvu • Ulkoinen kasvu
McKelvie & Wiklund (2010)	Kolme kasvustrategiaa	<ul style="list-style-type: none"> • Orgaaninen kasvu • Epäorgaaninen kasvu (yrityskaupat ym.) • Hybridi

Kuten taulukosta voidaan havaita, kaikki esitetyt typologiat liittyvät jollakin tavalla Ansoffin matriisiin, mutta asia on esitetty vain hieman eri tavoin. Sen sijaan, kun puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta kasvusta tai orgaanisesta ja epäorgaanisesta

kasvusta, puhutaan ennemminkin kasvun lähteistä. Sisäiset kasvun lähteet liittyvät orgaaniseen kasvuun, kun taas ulkoiset kasvun lähteet liittyvät yritysostoihin ja yhteisyrityksiin. Hybridi puolestaan voidaan liittää siihen, että yritys kasvaa samanaikaisesti sekä orgaanisesti että yritysostoin. McKelvie ja Wiklund (2010) kuitenkin määrittivät hybridi-tyyppisen kasvun orgaanisen ja epäorgaanisen välille, erilaisia ulkoisia yhteistyösuhteita hyödyntäväksi kasvuksi, siis ulkoisina kasvun lähteinä toimivat yhteistyökumppanit.

Periaatteessa voidaan siis lähteä siitä, että kasvustrategia valitaan neljästä päävaihtoehdosta. Kun mietitään, mikä vaihtoehdoista valitaan, täytyy analysoida, mitkä ovat yrityksen vahvuuksia, mitä valitun strategian toteuttaminen edellyttää sekä mitä mahdollisuuksia valitun strategian toteuttamiselle on.

Seuraavassa lyhyesti eri kasvustrategioihin liittyvät ydinasiat:

1) Markkinaosuuden lisääminen (olemassa olevat tuotteet olemassa oleville markkinoille)

Jos valitaan markkinaosuuden kasvattaminen kasvustrategiaksi, pitää ottaa kantaa siihen, onko markkina kasvava, stabiili vai taantuva. Kaikki nämä vaativat täysin erilaisen lähestymistavan. Jos markkina on kasvava, voi yrityksen liiketoiminnassa tapahtua kasvua. Tämä voi kuitenkin olla näennäistä kasvua, jos markkina kasvaa nopeammin. Toisin sanoen yritys itse asiassa jää jälkeen markkinoiden kasvusta. Stabiileilla markkinoilla markkinaosuuden kasvattaminen edellyttää, että kyetään viemään kilpailijoiden markkinaosuuksia ja taantuvilla markkinoilla puolestaan voi pyrkiä hyödyntämään markkinoilta vetäytyviltä kilpailijoilta jääviä tyhjiöitä. Lisäksi tässä strategiassa pitää miettiä tuotteen ominaisuuksia, jos edelleen halutaan pitää samat tuotteet. Mahdollisesti tuotteeseen joudutaan tekemään jonkinlaista uudistamista, jotta sillä kyetään valtaamaan markkinaosuuksia kilpailijoilta. Joka tapauksessa tämän strategian valitseminen edellyttää yritykseltä vahvaa kilpailuedun kehittämistä ja sen ylläpitämistä. Kehittämisessä keskitytään erityisesti tehokkuuden parantamiseen, prosessien hallintaan, toimintatapojen hiomiseen asiakassuuntautuneesti sekä liiketoimintamallien hiomiseen. Näiden kehittämisessä kilpailijoiden benchmarkkaus on avainasemassa: pitää pyrkiä olemaan vähintään yhtä hyvä kuin toimialan parhaimmat.

2) Tuotekehitys (uusilla tuotteilla olemassa oleville markkinoille)

Ensimmäinen kysymys liittyy tuotteen uutuuteen: onko tuote uusi markkinoilla vai vain yritykselle? Jos tuote on uusi yritykselle, mutta vastaavia on jo tarjolla, on yrityksen kyettävä tunkeutumaan olemassa oleville markkinoille ja kilpailemaan markkinoilla jo olevien yritysten kanssa. Tällöin pitää kyetä löytämään sellaiset kilpailukeinot, joilla tämä onnistuu. Lisäksi yrityksen on kyettävä luomaan vahva

kilpailuetu. Kun taas siinä tapauksessa, jossa tuote on uusi jopa markkinoille, on tilanne aivan erilainen. Silloin joudutaan erityisesti kiinnittämään huomiota yrityksen markkinointikyvykkyuteen. Lisäksi uuden tuotteen lanseeraus voi olla kallista, jolloin pitää miettiä riittävätkö yrityksen resurssit. Etuna tässä strategiassa on, että yrityksellä on jo markkinatuntemus, jota voidaan hyödyntää mietittäessä kilpailukeinoja ja kilpailuetua. Lisäksi myös esimerkiksi jakelukanavien tuntemus on hyödyksi. Tämä strategia edellyttää tki-toiminnan hallintaa.

3) Markkinoiden laajentaminen eli nykyisiä tuotteita uusille markkinoille

Tällaisesta esimerkkinä voi olla vaikkapa yrityksen siirtyminen kansainvälisille markkinoille. Ensimmäinen kysymys liittyy olemassa olevan tuotteen sopimiseen markkinoille: onko tuotetta sopeutettava jollain tavalla uusille markkinoille. Tämä saattaa johtua esimerkiksi erilaisista standardeista. Lisäksi yritys joutuu sopeuttamaan toimintatapaansa ja liiketoimintamallinsa uudenlaiseen toimintaympäristöön sopivaksi. Tässä esimerkiksi erilaisten yhteistyöverkoston hyödyntäminen saattaa olla merkittävää, jolloin yrityksellä tulisi olla myös verkoston johtamisen osaamista. Yleisestikin tämä strategia edellyttää yritykseltä nopean oppimisen hallintaa. Mitä nopeammin yritys kykenee oppimaan, sitä lyhyemmässä ajassa kyetään toimintaa sopeuttamaan uuteen ympäristöön.

4) Liiketoiminnan monipuolistaminen eli uudet tuotteet ja markkinat

Tätä voidaan luonnehtia kasvustrategiaksi, joka edellyttää sekä nopeaa oppimista että tki-toiminnan hallintaa. Tämä on vaihtoehtona vaativa kasvustrategia, koska sekä tuotteet että markkinat ovat uusia. Kuitenkin näillä voi olla liittymäpinta nykyiseen liiketoimintaan, esimerkiksi integroituminen alavirtaan, jolloin yrityksestä tulee oma toimittajansa (materiaalitoimittaja, palvelutoimittaja, kuljetus tai rahoittaja). Integraatiota voi tapahtua myös ylävirtaan eli yritys ottaa haltuunsa jakelukanavaa. Horisontaalinen integroituminen puolestaan tapahtuu silloin, kun kehitetään toimintoja, jotka ovat joko täydentäviä tai kilpailevia yrityksen nykyisten omien toimintojen kanssa. Diversifointi voi tapahtua myös nykyiseen liiketoimintaan liittymättömään liiketoimintaan. Erityisesti tässä on suuri riski epäonnistua. Tällainen strategia sopii paremmin palveluihin kuin tuotantoon.

Pienemmillä yrityksillä kasvun (ja kansainvälistymisen) esteet johtuvat pitkälti yrityksen sisäisistä esteistä, kun taas suuremmilla yrityksillä ulkoinen toimintaympäristö asettaa enemmän rajoja. Puutuoteteollisuuden sisäisiä esteitä ovat yhteistyön ja verkostoitumisen puutteellisuus, myynti- ja markkinointiosaaminen, brändin rakentaminen, kansainvälistymisen suunnittelu yrityksissä ja viennin edistäminen, strateginen ja kansainvälistymisen osaaminen, liiketoiminnan kehittäminen ja muutoksenkykyisyys yrityksissä, sisänpäin kääntyneisyys perheyrittäjyyden kautta sekä se, millainen kasvuhenki ja -halu yrityksissä on. Ulkoisia

esteitä ovat työehtosopimukset ja työvoiman korkea kustannustaso, kansainvälistymisen rahoittaminen, rahoitus- ja neuvontapalveluiden tunnistaminen (pienet yritykset), perusteellisuuden katoaminen Suomesta sekä halpa tuonti ja EU:n tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristyminen Euroopan sisäisillä markkinoilla. Vastaavasti sisäiseksi vahvuudeksi haastatteluissa nousi vahva oma tekeminen, teknisesti laadukkaat tuotteet, vahva tuotesuunnittelu, henkilöstö ja osaaminen sekä perheyrittäjyys. (Kettunen 2013.)

Ortiz-de-Urbina-Criado, Guerras-Martin ja Montoro-Sanchez (2014) määrittivät hieman eri tavalla kasvustrategian ja kasvutavan. Kasvustrategiaksi he määrittivät Ansoffia yksinkertaistaen specialisaation (nykyiset tuotteet ja nykyiset markkinat) ja diversifikaation (uudet tuotteet ja uudet markkinat). Kasvutavaksi taas määriteltiin joko orgaaninen (nykyisen liiketoiminnan kasvaminen) tai epäorgaaninen (kasvaminen yrityskaupan/omistajanvaihdoksen avulla). Ortiz-de-Urbina-Ciradon ym. tutkimus osoitti, että yritykset, jotka hakevat kasvua nykyisten tuotteiden/palveluiden kautta suosivat useammin orgaanista kasvutapaa kun taas ne yritykset, jotka hakevat kasvua kokonaan uusien tuotteiden/palveluiden kautta, suosivat epäorgaanista kasvutapaa.

McKelvie & Wiklund (2010) painottavat, että kasvututkimus on keskittynyt lähinnä selittämään kasvun eroja yrityksissä, mutta vain vähän on huomioitu laadullisia tekijöitä liittyen siihen, miten yritykset saavuttavat kasvua. Tähän vastauksena Navarro, Casillas & Baringer (2012) selvittivät, millaisilla kasvustrategioiden yhdistelmillä pk-yritykset ovat saavuttaneet nopeaa kasvua. Kasvustrategiat oli aiempien kasvututkimusten perusteella jaettu markkinoiden kehittämiseen tai tuotekehitykseen. Markkinoiden kehittäminen jakautuu vuorostaan maantieteelliseen laajentumiseen (kotimarkkinat/ulkomaan markkinat) ja asiakassuhteiden kehittämiseen (uusien asiakkaiden hankinta/nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen). Tuotekehitysstrategia vuorostaan pitää sisällään kolme eri näkökulmaa: nykyiset tuotteet, kokonaan uudet tuotteet ja uudet tuotteet, jotka liittyvät aiempiin tuotteisiin. Näin jaotellen strategioita löytyy yhteensä seitsemän. Heidän mukaansa on tärkeää tunnistaa erilaisia kasvustrategioiden yhdistelmiä, jotka toimivat tilannesidonnaisesti. Tilanteeseen vaikuttavat sisäiset tekijät kuten resurssit ja kyvykkyydet, yrittäjämäinen orientaatio ja hallinto, sekä ulkoiset tekijät kuten toimialan tilanne ja ympäristötekijät.

Navarron ym. (2012) tutkimuksessa analysoitiin 89 nopean kasvun pk-yritystä, joilla kasvuaste oli vähintään 10 % viiden vuoden aikana. He tunnistivat neljä erilaista kasvustrategioiden yhdistelmää. Ensimmäisen ryhmän muodostivat yritykset, joiden kasvustrategiana oli maantieteellinen laajentuminen kotimaan markkinoilla sekä nykyisten tuotteiden/nykyisiin tuotteisiin liittyvien uusien tuotteiden kehitys.

Tämä ryhmä käytti strategiana myös uusien asiakkaiden hankintaa. Nämä yritykset olivat keskikokoisia, joiden myynti kasvoi vahvasti. Kasvu oli päätavoite ja koko henkilökunta osallistui tavoitteen saavuttamiseen. Tässä ryhmässä käytettiin laajasti erilaisten kasvustrategioiden yhdistelmiä eikä henkilökuntaa ollut kovin paljon. Toisen ryhmän muodostivat yritykset, jotka hankkivat uusia asiakkaita tuotekehityksen avulla ja käyttivät laajentumista kansainvälisille markkinoille useammin kuin muut ryhmät. Nämä olivat yrityksiä, jotka olivat keskikokoa suurempia eikä kasvu ollut päätavoite. Kasvuun osallistui lähinnä yrityksen ylin johto. Kolmannen ryhmän muodostivat yritykset, joilla oli pääasiallisena strategiana maantieteellinen laajentuminen kotimaan markkinoilla ja uusien asiakkaiden saavuttaminen. Nämä yritykset olivat hieman suurempia ja arvioivat kasvunsa olevan suurempaa kuin kilpailijoilla. Kasvuun osallistuivat lähinnä markkinoinnin ja myynnin johtohenkilöt. Neljännen ryhmän muodostivat yritykset, jotka kasvoivat laajentumalla ulkomaan markkinoille ja innovoimalla täysin uusia tuotteita tai kehittämällä nykyisiä. Näissä yrityksissä suurin osa henkilöstöstä osallistui kasvuun, henkilöstö oli keskenään tasavertaista, mutta kasvu vaati rahallisia investointeja ja sitä kautta yrityksillä oli paljon velkaa. Myynnin kasvu oli suurta.

Mielenkiintoista on, että Navarron ym. (2012) tutkimuksessa yritykset, jotka käyttivät useita kasvustrategioita ja osallistivat koko henkilökunnan kasvun saavuttamiseen, kasvoivat voimakkaimmin. Kasvu oli myös tärkein tavoite yrityksessä. Toinen ryhmä kasvoi hitaammin kuin muut. Sille kasvu ei ollut tärkeä tavoite eikä kasvuun osallistettu henkilökuntaa. Seuraava ryhmä kasvoi nopeasti panostamalla innovointiin, mutta kääntöpuolena velkaantuneisuus oli suurta. Viimeinen ryhmä käytti vain kahta kasvustrategiaa. Vaikka näillä yrityksillä oli suuri usko omaan kasvuun, todellisuudessa ne eivät kasvaneet yhtä nopeasti kuin ne yritykset, jotka käyttivät useita kasvustrategioita ja osallistivat koko henkilökunnan kasvun saavuttamiseen tai ne, jotka panostivat innovointiin. Pk-yritykset voivat oppia tutkimuksesta, että varsinkin pienemmissä pk-yrityksissä kannattaa yhdistää useita kasvustrategioita, osallistaa henkilökunta kasvuun ja ottaa kasvu myös selkeäksi tavoitteeksi. Näin saavutetaan nopeaa kasvua. Nämä yritykset yhdistivät kasvua kotimaan markkinoilla, uusien asiakkaiden hankintaa sekä tuotekehitystä.

Senderovitz & Rostgaard (2016) ottavat huomioon myös sen, että pk-yritys saattaa kasvaa "vahingossa". He nostavat esille yleisen käsityksen siitä, että pk-yritys haluaa kasvaa, jos sillä on siihen mahdollisuuksia ja keinoja. Toisaalta taas suurin osa pienistä yrityksistä säilyy edelleen pieninä ja kasvua pikemminkin vältellään. Näihin kahteen edelliseen vaihtoehtoon voidaan lisätä tilanne, jossa kasvu tapahtuu ilman varsinaista kasvutavoitetta ja kasvu koetaan myös ongelmalliseksi ja epätoivotuksi tilanteeksi. Aiemman kirjallisuuden perusteella Senderovitz & Rostgaard kategorisoivat taulukon 2 mukaisesti yritykset kasvutavoitteiden ja

toteuman mukaan. Ensimmäisen ryhmän muodostavat yritykset, joilla on selkeä kasvutavoite ja kasvu on onnistuttu myös saavuttamaan (ns. proaktiiviset kasvuyritykset). Toisen ryhmän muodostavat yritykset, joilla kyllä on kasvutavoite, mutta kasvu ei toteudu tavoitteista huolimatta (ns. kunnianhimoiset, ei-kasvat yritykset). Kolmannen ryhmän muodostavat yritykset, joilla ei ole kasvutavoitteita eikä kasvu myöskään tapahdu (ns. tyytyväiset, ei-kasvat yritykset). Neljännen ryhmän muodostavat aiemmin vain vähän tutkitut tapaukset eli yritykset, joilla ei ole kasvutavoitetta, mutta kasvu tapahtuu silti (ns. vahingossa kasvavat yritykset).

Taulukko 2. Pk-yritysten luokat kasvutavoitteiden ja kasvutoteuman mukaan (Senderovitz & Rostgaard 2016).

		Kasvutavoitteet	
		Kyllä	Ei
Kasvun toteutuminen	Ei	Yritykset, joilla on kasvutavoitteet, mutta kasvu ei realisoitu. Kunnianhimoiset, ei-kasvat yritykset, ryhmä 2.	Yritykset, joilla ei kasvutavoitetta eikä kasvun toteumaa. Tyytyväiset, ei-kasvat yritykset, ryhmä 3.
	Kyllä	Yritykset, joilla sekä kasvutavoite, että kasvu toteutuu. Proaktiiviset kasvuyritykset, ryhmä 1.	Yritykset, joilla ei kasvutavoitetta, mutta kasvu tapahtuu haluamatta. Vahingossa kasvavat yritykset, ryhmä 4.

Senderovitz & Rostgaard (2016) tutkivat erityisesti ryhmän 4 yrityksiä, joilla kasvu tapahtuu vahingossa. Näissä yrityksissä kasvu aiheuttaa sekä organisaatioon että johtamiseen liittyviä haasteita. Kasvu on tapahtunut joko ulkoapäin aiheutuvista tekijöistä kuten uusista asiakkaista ja kysynnän kasvusta tai sisäisistä tekijöistä kuten onnistuneesta tutkimus- ja kehitystoiminnasta, jonka avulla yritys pystyy tarjoamaan parempia tuotteita asiakkailleen. Tilanteesta selviämiseksi yritys voi käyttää erilaisia selviytymisstrategioita kuten priorisoida vanhoja asiakkaita ennen uusien asiakkaiden ottamista, työllistää itseorganisoituvia ja autonomisia työntekijöitä ja säilyttää joustava ja ketterä organisaatorakenne. Senderovitzin & Rostgaardin tutkimuksesta voi oppia, että pk-yritys voi kasvaa myös vahingossa. Pk-yritysten kannalta tilannetta ei kuitenkaan tarvitse pelätä vaan sopeuttamalla omia toimintojaan kasvu saadaan hallintaan.

2.3 Markkinointi

2.3.1 Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys

Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa markkinointikonseptiaan käytännössä (Jaworski & Kohli 1993). Markkinointikonseptilla viitataan siihen, miten organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin paremmin kuin kilpailijansa (Slater & Narver 1998). Markkinaorientaatiolla voidaan nähdä kolme eri toiminnallista elementtiä: asiakasorientaatio, kilpailijaorientaatio ja sisäisten toimintojen koordinointi yrityksessä (Narver & Slater 1990). Asiakas- ja kilpailijaorientaatiolla tarkoitetaan aktiivista tiedon hankkimista asiakkaista ja kilpailijoista sekä tämän tiedon levittämistä koko organisaation käyttöön. Sisäinen koordinaatio viittaa kykyyn käyttää tätä informaatiota siten, että asiakkaalle tuotetaan arvoa organisaation tuotteiden ja palveluiden kautta. Jaworski ja Kohli (1993) tiivistävät nämä kolmeen toimintatapaan: 1) markkinatiedon saaminen asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista, 2) markkinatiedon välittäminen organisaatiossa ja 3) vastaaminen asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin. Coley, Mentzer ja Cooper (2010) ehdottavat, että kuluttajamarkkinoilla kuluttajaorientaatio olisi lisättävä neljänneksi osatekijäksi markkinaorientaation käsitteeseen. Muut kolme tekijää ovat asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä sisäisten toimintojen koordinointi.

Markkinaorientaation tutkimus on keskittynyt erityisesti markkinaorientaation ja organisaation menestymisen väliseen suhteeseen. Tutkimusten mukaan markkinaorientaatio vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti organisaation menestykseen (Verhoef ym, 2011; Narver & Slater, 1990; Pelham 2000; Maydey-Olivares & Lado 2003; Matsuno ym. 2002). Myös meta-analyytit markkinaorientaatiotutkimuksista vahvistavat positiivisen vaikutuksen yrityksen menestymiseen (Cano ym. 2004; Kirca ym. 2005). Markkinaorientaatiolla on todettu olevan yhteys tuottavuuteen (Narver & Slater 1990) ja myynnin kasvuun (Slater & Narver 1994). Markkinaorientaatiolla on myös ratkaiseva rooli kasvustrategian toteuttamisessa erityisesti pienillä yrityksillä (Pelham 2000).

Yksi uusimmista tutkimuksista puutuotealan markkinaorientaatioon liittyen on Hansenin & Nybakkin (2016) tutkimus, jossa tutkittiin innovatiivisuuden vaikutusta yrityksen markkinaorientaatioon erityisesti laman aikana. Heidän mukaansa firmoilla, joilla ennen lamaa oli innovatiivista toimintaa sekä tuoteinnovaatioiden että liiketoiminnan uudistamisen puolella, oli laman jälkeen korkeampi asiakas- ja kilpailijaorientaatio sekä sisäisten toimintojen koordinointi. Yritysten innovatiivisuus sekä tuotteiden että liiketoiminnan osalta johti laman jälkeiseen parempaan asiakassuuntautuneisuuteen ja sitä kautta taloudelliseen tuloksentekoon.

Selvityksen tärkein tulos on siis se, että myös laman aikana yritysten kannattaa panostaa tki-toimintaan yrityksessä, koska se vuorostaan johtaa korkeampaan markkinaorientaatioon ja sitä kautta menestymiseen.

Hansenin ja Nybakkin (2016) tutkimuksessa markkinaorientaatio ei vaikuttanut suoraan menestymiseen. Sama tutkimustulos on saatu myös eteläpohjalaisia yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa, jossa markkinaorientaatio vaikutti ensin markkinointikyvykkyyteen, joka vuorostaan vaikutti yrityksen menestymiseen (Joensuu ym. 2015). Markkinointikyvykkyys nousee siis erittäin tärkeäksi tekijäksi yrityksen menestymisessä.

Markkinointikyvykkyys perustuu resurssiperustaiseen näkemykseen yrityksestä. Siinä kilpailuetu kumpuaa arvokkaista ja harvinaisista resursseista. Näkemyksen lisäksi markkinointikyvykkyys -ajattelu liittyy dynaamisiin kyvykkyyksiin, jossa pelkkien resurssien lisäksi tarkastellaan kilpailuedun lähteenä yrityksen kykyä muokata prosessejaan siten, että resurssit tulevat hyödynnetyksi muuttavassa liiketoimintaympäristössä (Cavusgil, Seggie & Talay 2007). Day (1994) kategorisoi markkinointikyvykkydet ulkoa-sisään -kyvykkyyksiin (esim. markkinatieto ja asiakasyhteydet), sisältä-ulos -kyvykkyyksiin (logistiikka, kustannusten hallinta) ja näiden integrointiin suuntautuviin kyvykkyyksiin (hinnoittelu, tuote- ja palvelukehitys). Monissa tutkimuksissa on havaittu, että markkinaorientaatio vaikuttaa yrityksen menestymiseen välillisesti markkinointikyvykkyden kautta (Shin & Aiken 2012; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye 2011). Pk-yritysbarometrin mukaan puutuoteteollisuuden toimialalla koettiin, että kehittämistarvetta on eniten myynnin ja markkinoinnin alalla (60% vastaajista). Seuraavaksi eniten (36% vastaajista) kehittämistarvetta koettiin tuotannon, materiaalityöntehtävien, tietotekniikan, tuotekehityksen ja laadun luokassa. (Pk-toimialabarometri, puutuoteteollisuus 2016.)

Joensuun ym. (2015) eteläpohjalaisia pk-yrityksiä koskeneessa tutkimuksessa ei kasvaneet ja kasvaneet eteläpohjalaiset pk-yritykset erosivat siinä, mikä eniten vaikutti menestymiseen. Kasvaneilla yrityksillä suurin merkitys oli markkinointikyvykkyydellä ja sen jälkeen markkinaorientaatiolla. Markkinaorientaation vaikutus menestymiseen välittyi markkinointikyvykkyden ja uuden kehittämisen kautta. Markkinointikyvykkyys voidaan nähdä kahdeksan eri osa-alueen kautta (Joensuu ym. 2015), joita ovat markkinatutkimus, hinnoittelu, tuotekehitys, kanavat, markkinointiviestintä, markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen, asiakassuhteet sekä brändimielikuva. Kaikkien näiden merkitys yrityksen markkinoinnin kokonaisuudessa on tärkeä.

Yksi tärkeä osa-alue markkinointikyvykkydessä on markkinointiviestintä, koska sillä on suora yhteys sekä asiakassuhteiden hoitamiseen että brändimielikuvan

syntymiseen. Rätty ym. (2016) tutkivat ympäristönäkökulmien huomioimista puutuotealan yritysten markkinointiviestinnässä. Heidän mukaansa ympäristönäkökulmien huomioiminen katsotaan tärkeäksi asiaksi pohjoismaisessa puutuoteollisuudessa. Sertifikaateilla viestitään asiakkaille asioiden tulleen huomioiduksi, vaikka onkin huomattava, etteivät asiakkaat ole valmiita maksamaan lisähintaa ympäristöstävällisyydestä. Rädyn ym. tutkimuksen mukaan yritykset eivät osaa hyödyntää esimerkiksi puun hiilensidonnan kykyä kilpailukyvyksi omassa arvoketjussaan. Tutkimuksen mukaan puutuotealan yritysten tulisi toiminnassaan ja markkinointiviestinnässään huomioida seuraavat asiat: 1) urbaanit puutuotteiden käyttäjät haluavat tuotteet kestävän metsänhoidon parista ja sertifioiduista metsistä ja 2) laadullisten ympäristöargumenttien lisänä tulisi käyttää myös määrällisiä mittareita. Puutuotealan yritysten kannattaa huomioida ympäristönäkökulmien viestiminen.

Watson & Dal Bosco (2014) selvittivät puutuotealan yritysten tiedonlähteitä ja tuotteiden/palveluiden markkinointia. Tutkimuksen tulosten mukaan palveluiden ja tuotteiden tärkein markkinointikanava on edelleen kasvokkain kohtaaminen. Tämän jälkeen tärkeässä tulevat yrityksen www-sivut, verkostot, konferenssit, sosiaalinen media, esitteet, esitykset, sektorin/alan yhdistykset ja näyttelyt. Pehmeät arvot ja kestävä kehitys ovat tärkeitä näkökulmia. Hyvä maine ja ammattitaito ovat keskiössä, toiminnan tulee olla ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävä ja näistä tulee viestiä ulospäin.

Metsäsektorin tärkeimpiä tiedonlähteitä olivat www-sivut ja blogit (74 %), ammattijulkaisut (74 %), WOM eli puskaradio (64 %) ja konferenssit (59 %). Puutuotealan yritysten on hyvä miettiä, miten omassa toiminnassa voidaan ottaa kestävä kehityksen periaatteet huomioon ja viestiä näistä tehokkaasti. Tärkeää on myös itse näkyä verkossa, seurata ammattijulkaisuja ja olla osallinen alan verkostoissa. (Watson & Dal Bosco 2014.)

2.3.2 Markkinoinnin ajankohtaisia teemoja metsätuotteiden osalta

Metsiä käytetään monin tavoin. Pitkään jatkuneita keskusteluja käydään suojelun ja talousmetsien tasapainosta. Keskustelu ja pohdinta metsien virkistyskäytöstä on uudempaa. Joka tapauksessa ympäristönäkökulmien huomioiminen on olennaista. Entistä olennaisemmassa osassa on tämän viestin kertominen asiakkaille.

Asiakkaat pitävät ympäristönäkökulmaa tärkeänä, mutta on epäselvää, ovatko he valmiita maksamaan siitä lisähintaa. Rädyn, Toppisen, Roosin, Rialan & Nyruudin (2016) mukaan eivät. Toisaalta Toppinen ym. (2013) raportoivat, että 70 %

rakennustarvikekaupan asiakkaista Suomessa väitti olevansa valmis maksamaan hieman enemmän ensiluokkaisista tai kestävästä kehitystä tukevista tuotteista. Toppisen ym. (2013) tutkimus selvitti suomalaisten kuluttajien näkemyksiä puutuotteiden ympäristöystävällisyyteen ja kestävään kehitykseen liittyvistä asioista. Tutkimuksessa kysyttiin rakennustarvikekaupasta puutavaraa ostaneilta asiakkailta ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvistä näkemyksistä. Pääosa vastanneista oli miehiä, joilla oli omakotitalo, olivat keskituloisia ja kolmannes omisti metsää tai kesämökin. Naisvastaajista löytyi yksi ryhmä, joka huomioi erityisesti ympäristöasioita. Näitä vastaajia yhdisti sukupuolen lisäksi korkeahko ikä ja kesämökin omistajuus. Nuoremmille vastaajille ympäristöllä ei ollut yhtä suurta merkitystä. Pohjoismaiselle puutuoteteollisuudelle voisi olla etua, jos se panostaisi tuotteisiin, joissa on huomioitu ympäristö ja kestävä kehityksen periaatteet. Tieto on pystyttävä välittämään kaupanteon yhteydessä asiakkaalle. Paras hyöty saadaan kuluttajalle tärkeiden asioiden painottamisesta kuten esim. suorista terveysvaikutuksista. Yritysten kannattaisi luoda vastuullinen yritysimage, johon sisältyy turvalliset ja kotimaassa tuotetut tuotteet.

Holopainen, Toppinen ja Perttula (2015) tutkivat EU:n säädösten vaikutuksia sertifiointistrategioihin Suomen puutuotealan arvontuotantoketjussa. Osa säädöksistä näyttää vahvistaneen tuottaja-asiakas yhteyksiä suomalaisen puuteollisuuden arvoketjussa ulkomaankaupan osalta. Puutuoteteollisuudessa sertifioitujen tuotteiden käytöstä ei viestitä loppukuluttajille, tietoisuus sertifikaateista ja sertifioituista tuotteista ei ole suurta (vuosien 2011-2015 välillä ei ollut tapahtunut muutosta). Esimerkiksi PEFC sertifikaatti on pakollinen kaupankäynnissä yritysten kanssa. Valmistavilla yrityksillä on sertifikaatit, mutta seuraava porras ei koe, että suomalainen ostaja olisi kiinnostunut niistä. Näin ollen sertifikaatti ei muodostu kilpailutekijäksi kuluttajamarkkinoilla. Osa yrityksistä halusi viestiä omia eettisiä arvojaan asiakkaalle mm. merkkien kautta, mutta ei ollutkaan tietoinen siitä, mitä asiakas tai sidosryhmä arvostaa. Ideaalitalanteessa yrityksillä on ulospäin suuntautuva strategia, jossa kerrotaan yrityksen arvot asiakkaille ja sidosryhmille. Päällekkäiset, etupäässä teollisuuden ja kaupan keskinäiselle kanssakäymiselle perustuvat sertifikaatit (FCS ja PEFC) näyttävät estävän tehokasta kommunikointia kestävien puunkäyttötapojen imagon rakennukselle rakentamisen ja kuluttajien välillä. Edelleen on tarve valmistavan osapuolen ja kuluttajien välisen tiedonvälityksen parantamiseen. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta yrityksillä ja sidosryhmillä ei ole yhteistyötä, jonka avulla julkisesti tiedotettaisiin kestävyysasioista ja puuraaka-aineen sertifikaateista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksissä on oltava tietoinen loppuasiakkaan arvostuksista ja tämä olisi ulotettava strategiselle tasolle. Yhteistyötä tarvitaan lisää, jotta tietoisuus sertifikaateista leviäisi.

Suomessa paineet sertifikaattien käyttöön tulee enemmän globaaleilta korporaatioilta, hallituksilta, investoijilta ja kansalaisjärjestöiltä. Osin tästä syystä puuteollisuudella ei ole vielä hioutuneita keinoja, kuinka sertifikaateista ja niiden merkityksestä viestitään loppukuluttajalle. Tietoisuus sertifikaateista ja sertifioituista tuotteista ei ole kovin suurta. Sertifikaatteja tarvitaan yritysten välisessä kaupankäynnissä, mutta kuluttajamarkkinoilla se ei ole kilpailutekijä. (Holopainen, Toppinen & Perttula 2015.)

Jotkut kotimaiset puurakentamisen suurtoimijat tekevät sidosryhmiensä kanssa yhteistyötä, jonka avulla julkisesti pyritään tiedottamaan kestävyysasioista ja puuraaka-aineen sertifikaateista. Taulukosta 3 nähdään, että sertifikaateissa on paljon yhtäläisyyksiä, mutta PEFC sertifikaatti kertoo verkkosivuillaan suomalaisista vaatimuksista huomattavasti tarkemmin.

Taulukko 3. FSC ja PEFC sertifikaattien sisältö lyhyesti.

FSC sertifikaatti	PEFC sertifikaatti
<p>Takaa, että tuotteet tulevat hyvin hoidetuista metsistä, jotka tuottavat ekologisia, sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä. Sertifikaatti on maailman laajuinen, mutta siitä on oma kansallinen standardi esimerkiksi Suomen metsiin. Periaatteet ja kriteerit ovat kuitenkin joka paikassa samat. Sertifioinnin perustaksi on otettu kymmenen periaatetta</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) lakien noudattaminen 2) hallinta- ja omistusoikeudet ja vastuut 3) alkuperäiskansojen oikeudet 4) paikallisyhteisöt ja työntekijöiden oikeudet 5) metsästä saatavat hyödyt 6) ympäristövaikutukset 7) metsäsuunnittelu 8) seuranta ja arviointi 9) korkean suojeluarvon metsät 10) plantaasimetsät. <p>Käytännön sovelluksia on esim. lehtipuiden jättämisestä metsiin, suojeltavasta määrästä, lahpuusta ja vesistöjen suojavyöhykkeistä. (FSC Forests for all forever.)</p>	<p>PEFC sertifikaatti lupaa, että kestävässä metsänhoidossa luontoarvot ja puuntuotanto ovat tasapainossa. Metsäluonnon monimuotoisuus sekä metsien kulttuuri- ja virkistysarvot säilytetään samalla kun harjoitetaan tuotantavaa ja sosiaalisestikestävää metsätaloutta. Sertifikaatti edellyttää puuraaka-aineen ja puutuotteiden seuranta- ja toimitusketjussa. (PEFC Suomi 2017.)</p> <p>Sertifikaatilla on yleisemmät kansainväliset vaatimukset ja kansalliset konkreettiset kuvaukset vaatimuksista. Kansalliset vaatimukset ovat jo hyvin tarkkoja määritellen esimerkiksi suojakaistojen leveydet ja niillä sallitut toimenpiteet, säästöpuiden määrän / ha ja se asettaa vaatimuksia työntekijöille ja työnantajille. (Kestävän metsätalouden yhdistys 2017.)</p>

Harvoilla yrityksillä kuitenkin on vielä ympäristön kannalta proaktiivista mallia, jossa huomioitaisiin organisationaalinen, operatiivinen ja kommunikatiivinen ulottuvuus. Yritykset eivät osaa hyödyntää esimerkiksi puun hiilensidontakykyä kilpailukyvyksi arvoketjussa. (Räty ym. 2016.)

Kolmessakymmenessä maassa toteutetun kyselyn perusteella metsäalan palveluiden ja tuotteiden tärkein markkinointikanava on edelleen kasvokkain kohtaaminen. Vasta tämän jälkeen tärkeydessä tulevat nettisivut, verkostot, konferenssit, sosiaalinen media, esitteet ym. markkinoinnin tavat. (Watson & Dal Bosco 2014.) Tämä kannattaa huomioida erityisesti ulkomaankauppaa harkittaessa. Paikan päälle matkaaminen ja mahdollisen asiakkaan tapaaminen ovat edelleen suuressa merkityksessä.

Lisäksi Watson ja Dal Bosco (2014) selvittivät, että organisaation toimintatavat ovat myös tärkeitä: ammattitaito tulee todistaa, samoin hyvä maine, toiminnan tulee olla ympäristöllisesti ja sosiaalisesti kestävä, jonka lisäksi tuo kokonaisuus tulee viestiä asiakkaalle.

2.4 Digitalisaatio

Kevään 2016 Pk-yritysbarometrin (Pk-Yritysbarometri 1/2016) mukaan Etelä-Pohjanmaan Pk-yritykset ovat edelleen maan keskiarvoa jäljessä sähköisen kaupankäynnin ja omien toimintojen digitalisoinnissa. Positiivisena uutisena oli se, että seuraavan vuoden aikana sosiaalisen median ja verkkokaupan käyttöönottoa suunnittelee Etelä-Pohjanmaalla hieman maan keskiarvoa suurempi määrä (n. 10 prosenttia vastaajista). Teollisen internetin tai big datan hyödyntäminen liiketoiminnassa kuitenkin koetaan edelleen täysin vieraana, ja huolestuttavasti yli 60 prosenttia vastaajista ei suunnitellut minkään digitaalisen työkalun tai palvelun käyttöönottoa tänä vuonna.

Pk-toimialabarometrin (2016) mukaan puutuotealan yrityksistä 90 %:lla on olemassa omat internetsivut. 46 % käyttää sosiaalista mediaa ja 31 % pilvipalveluja. Vastaajista 14 % hyödyntää digitaalisia kanavia jakelussa ja markkinoinnissa, verkkokauppaa puolestaan 9 % vastaajista. Komulaisen (2016) tarkastelussa puutuotealalla havaittiin myös, että www-sivut vaikuttavat olevan tärkein kanava. Digitaalisia välineitä käytetään taloushallinnossa ja tuotannossa, samoin digimainontaa ja sosiaalisen median kanavia löytyy reilusti alle puolella vastaajista. Mielikuvatasolla digitalisaation nähdään mahdollistavan paremman asiakaspalvelun, parantavan asiakastytyväisyyttä ja tuovan uusia asiakkaita. Mitattavien asioiden osalta kokemukset eivät ole yhtä positiivisia. Kuluttajakäyttäytymisen seuraamiseen, kustannussäästöihin ja apuun työvoiman saamisessa luotti hieman reilu puolet vastaajista.

Digitalisaatio tulee jo lähitulevaisuudessa merkitsemään enemmän. Teollisella internetillä tarkoitetaan uudenlaisia liiketoiminnan ratkaisuja, joilla teolliset laitteet keskustelevat keskenään automaattisesti. Eri laitteet, järjestelmät ja internet keräävät suuria määriä tietoa ja kun tätä tietoa yhdistellään uudella tavalla ja opitaan hyödyntämään, on tässä niin kutsutulla big datalla suuret käyttömahdollisuudet. Digitaalisten kanavien hyödyntäminen palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa on osa-alue, jota voidaan hyödyntää entistä enemmän myös puutuotealalla. Enenevässä määrin esimerkiksi asennus- ja käyttöohjeita löytyy myös verkosta kirjoitettujen ohjeiden lisäksi videoiden muodossa.

Pk-yrityksille yleisesti suunnatun kyselyn tuloksissa digitaaliset pk-yritykset poikkesivat useassa kohdassa verrattuna muihin pk-yrityksiin (Rikama 2015). Digitaalisesti suuntautuneeksi yritys lasketaan, kun se käyttää vähintään viittä kyselyssä mainittua työkalua (1. omat internet-kotisivut, 2. sosiaalinen media, 3. pilvipalvelut, 4. verkkokauppa yrityksen myynnissä, 5. yrityksen ostot verkossa, 6. digitaalisten kanavien käyttö palvelujen jakelussa ja markkinoinnissa, 7. big datan käyttö ja 8. teollinen internet). Tällaisia yrityksiä löytyi vastaajajoukosta 8 %. Yritykset ovat tyypillisesti nuoria. Digitaalisesti suuntautuneista yrityksistä neljännes ilmoitti olevansa voimakkaasti kasvuhaluinen, kun kaikista pk-yrityksistä 7 %. Digitaalisesti suuntautuneet olivat myös lanseeranneet kaksi kertaa yleisemmin uusia tuotteita tai palveluita markkinoille, ottaneet käyttöön uutta teknologiaa, näkivät suhdannekuvan positiivisempänä ja kolmannes oli lisännyt innovaatiotoimintaansa.

Digitaalisten yritysten kansainvälistyminen on huomattavasti muita vertailuryhmän pk-yrityksiä korkeammalla tasolla. Vajaa kolmannes yrityksistä odotti viennin kohenevan edellisvuodesta. Suoraa vientiä harjoitti 12 % kaikista pk-yrityksistä ja digitaalisesti suuntautuneista neljännes. Ne ovat myös aktiivisempia ulkopuolisen rahoituksen käyttäjiä ja kehittämishankkeiden rahoituksen hakijoita. (Rikama 2015.)

Digitaalisuus tulee ja on tullut myös aloille, jossa tuotetaan käsin kosketeltavia tuotteita asiakkaille. Rikaman (2015) selvityksen mukaan digitaalisilla työkaluilla on merkittävää vaikutusta uusien asiakasryhmien tavoittamiseen, yrityskuvan vahvistamiseen, asiakaspalvelun ja kannattavuuden parantamiseen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen, liiketoimintaprosessien tehostumiseen, yhteistyön tiivistymiseen yhteistyökumppanien kanssa, liiketoiminnan kansainvälistymiseen ja tuotekehityksen tehostumiseen.

Digitaalisten palvelujen käyttöä ja hyödyntämistä pohtiessaan, yrityksen tulee miettiä kuinka ne sopivat osaksi liiketoimintaa. Esimerkiksi toiminta sosiaalisessa mediassa tulee olla yrityksen strategian mukaista. Yrityksen tulee miettiä

etukäteen esimerkiksi se, kuinka ja missä haluaa näkyä, kuinka aktiivinen on itse julkaisemaan, vai onko kanava enemmän kuuntelemista varten. Sosiaalisen median viestintä on rytmiltään nopeatempoista, jolloin siinä mukana olevan on muistettava myös itse olla aktiivinen. (Uudet yhteisölliset digitaaliset palvelut... 2012.)

Myös puuteollisuudessa digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia. Komulainen (2016) selvitti puutuoteollisuuden digitalisaation tilaa Suomessa ja totesi, että digitalisaation vaikutukset koettiin yrityksissä positiivisina. Digitalisaatio oli avannut uusia markkinoita ja myös auttanut ylläpitämään saavutettua markkina-asemaa. Suurimmat hyödyt oli saatu suhteessa uusasiakashankintaan, asiakas-tyytyväisyyteen ja asiakaspalvelun paranemiseen. Kuitenkin useimmissa pienissä yrityksissä digitalisaation taso oli hyvin alhainen. Digitalisaation käyttöönottoa hidasti alhaiseksi koettu kustannustehokkuus ja toiseksi riskit tai puuttuva tieto. Digitalisaation odotetaan vaikuttavan eniten tiedon jakamiseen ja väliportaan ohittamiseen myynnissä (esim. verkkokaupan avulla). Vaikuttaisi siltä, että kotimainen asiakaskunta on siirtymässä monikanavaiseen maailmaan ja ostokäyttäytymiseen. Mikro- ja pienyrityksillä ei vaikuta olevan kuvaa siitä, kuinka tähän voitaisiin vastata. Vastaukset olivat ristiriitaisia, sillä todennäköisyys verkkokaupan käymiselle nähtiin vähäisenä, mutta verkkokaupan tärkeys kaupankäynnille nähtiin tärkeimpien trendien joukossa.

Ulkorakentamisen kate-/lattiamateriaalien valintoja suomalaisten kuluttajien osalta selvitettyä kävi ilmi, että tärkeimpiä tekijöitä ovat materiaali, hinta, alkuperä ja sertifiointi. Holopaisen ym. (2017) tutkimuksessa kävi ilmi, että sähköisen kaupankäynnin areenoilla aineettomien ominaisuuksien (mm. kotimaisuuden ja ympäristösertifikaattien) esiin nostamisella saatiin lisää kilpailukykyä ja markkinaosuuksia. Sähköiset markkinapaikat mahdollistavat laajemman informaation liittämisen tuotteeseen sekä vertailujen tekemisen. Tulosten valossa vaikuttaa sille, että sähköisiä markkinointityökaluja tulisi valjastaa puutuotealan käyttöön.

Kansainvälisessä digibarometrissä (Digibarometri 2016) ilmeni, että digitalisaatioissa ja sen onnistumisessa keskeiseksi nousee kyvykkyys rakentaa uusista mahdollisuuksista uutta liiketoimintaa tekniikan hallinnan sijaan. Digitaalinen kyvykkyys on yhteydessä yrityksen nopean kasvun kanssa. Vaikka joillakin osa-alueilla Suomi on digitalisaation kärjessä, hyödyntämisessä ollaan vielä jälkijunassa. Myös verkkokaupan kansainvälinen kilpailu kiristyy. Suomalaiset kaupat ovat tutkimuksen mukaan passiivisia kansainvälisillä markkinoilla, mutta ulkomaiset toimijat tulevat suomalaisten asiakkaiden perään hanakasti. Suomalaiset yritykset käyttävät hyvin pilvipalveluita, mutta toiminnanohjausjärjestelmien käytössä ollaan jäljessä muita Pohjoismaita. Yhteenvetona tutkimuksesta Suomen kohdalla voidaan todeta,

että digitalisaatiossa painopiste on turhan paljon laitteissa ja turhan vähän varsinaisessa hyödyntämisessä. Digitaalisuus on edelleen Suomessa suuri, mutta hyödyntämätön mahdollisuus.

Verkkokauppojen merkitys on kasvanut vuosi vuodelta ja Suomessa toimii paljon ulkomaisia verkkokauppoja. Korhonen (2015) analysoi eri kansainvälisten ja suomalaisten aineistojen pohjalta sitä, miksi suomalaisten verkkokauppojen osuus on niin alhainen verrattuna muihin Euroopan maihin, vaikka edellytykset verkkokauppojen hyödyntämiselle ovat suomalaisessa yhteiskunnassa hyvät. Hänen mukaansa ongelma on suomalaisten yritysten liiketoimintamalleissa ja ansaintalogiikoissa. Myös johtamisella ja yrityskulttuurilla on vaikutus verkkokauppojen alhaiseen hyödyntämiseen. Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen verkoston hallinnassa on todettu hyödyttävän yritystä monella tavalla.

Bughin ja Chui (2010) selvittivät teknologiaa verkostoitumisessa hyödyntävien yritysten menestymistä ja totesivat, että mitä enemmän yritys verkostoituu teknologian avulla, sitä todennäköisemmin sen markkinaosuus kasvoi. Teknologia edesauttoi suhteita sekä asiakkaisiin että toimittajiin ja sitä kautta loi syvempiä asiakassuhteita. Asiakkaat hyötyvät paremmasta palvelusta ja toisaalta yritys pystyy osallistamaan asiakkaita paremmin tuotekehitykseen. Myös Tarofder, Azam ja Jalal (2017) tutkivat internet-teknologioiden käyttöönottoa toimitusketjun hallinnassa ja totesivat, että käyttöönotolla on merkittäviä etuja sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Tärkein vaikuttava tekijä teknologioiden käyttöönoton suhteen on johdon tuki.

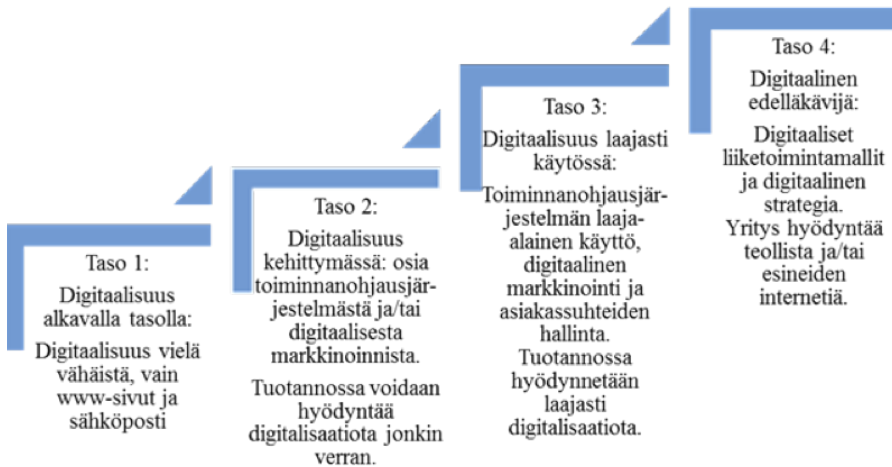
Joensuu-Salo ym. (2017) selvittivät eteläpohjalaisten yritysten digitalisaation tasoa, digitalisaation vaikutusta menestymiseen, digitalisaatiosta saatuja hyötyjä sekä osaamisen tasoa. Päätuloksena voi todeta, että digitalisaatio näkyy vielä kohtalaisen huonosti eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. Vain muutamat yritykset ovat kehittäneet toimintojaan digitaalisiksi. Digitaalisuutta ei kovin paljon hyödynnetä myöskään tuotteiden ja palveluiden myynnissä. Joensuu-Salon ym. (2017) tutkimuksessa tunnistettiin neljällä digitalisaation eri tasolla olevia yrityksiä. Ensimmäisellä tasolla olivat yritykset, joissa digitalisointi on vasta alussa ja neljännellä tasolla yritykset, joissa oli olemassa digitaalinen strategia ja uusia digitaalisia liiketoimintamalleja oli otettu käyttöön. Tasot on esitetty seuraavassa kappaleessa ja havainnollistettu kuviossa 2:

Taso 1: Yrityksen digitalisointi on aivan alussa. Internet ja sähköposti ovat käytössä, mutta yritys ei käytä toiminnanohjausjärjestelmiä tai tuotantoa/prosesseja ei ole millään tavalla digitalisoitu. Yritys ei ole suunnitellut digitalisointia lainkaan.

Taso 2: Yrityksen digitalisointi on kehittymässä. Osa toiminnanohjausjärjestelmästä on otettu käyttöön, mutta tuotantoa/prosesseja ei ole täysin digitalisoitu. Yritys on aloittanut digitalisaation suunnittelemisen ja ottanut käyttöön joko pilvipalveluita ja/tai digitaalista markkinointia.

Taso 3: Yrityksessä on laaja-alaisesti käytössä toiminnanohjausjärjestelmä tuotannon ja asiakkaiden hallinnassa. Prosessit ja tuotanto on pääosin digitalisoitu. Yritys suunnittelee digitaalista strategiaa ja liiketoimintamalleja.

Taso 4: Yritys on edelläkävijä digitalisaation suhteen. Yrityksessä on olemassa digitaalinen strategia ja uusia, digitaalisia liiketoimintamalleja on otettu käyttöön. Digitalisaatiota kehitetään koko ajan. Yritys hyödyntää teollista internetiä.



Kuvio 2. Yritysten digitaalisuuden taso.

Joensuu-Salon ym. (2017) mukaan digitalisaation käyttöönotto vaikutti yrityksen menestymiseen erityisesti liiketoiminnallisen kehittymisen näkökulmasta. Keskeisessä asemassa on prosessien digitalisointi. Eniten hyötyä digitalisaatiosta oli saatu yrityskuvan vahvistumiseen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen, asiakaspalvelun parantumiseen ja kilpailukyyn kehittymiseen. Kolmannekselle yrityksistä digitalisaatiolla oli ollut suuri vaikutus uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen, yhteistyön tiivistymiseen yhteistyökumppanien kanssa sekä liiketoimintaprosessien tehostumiseen. Merkittävimmiksi esteiksi digitalisaation hyödyntämisessä nousivat ulkopuolisen asiantuntija-avun kalleus ja hyvän asiantuntijan löytäminen. Taulukossa 4 on esitetty digitalisaatiosta saatuja hyötyjä teollisuuden yritysten kohdalla.

Taulukko 4. Digitalisaatiosta saadut hyödyt teollisuuden yrityksissä (Joensuu-Salo ym. 2017).

	Kyllä
Tuotanto ja toimitukset	<ul style="list-style-type: none"> • Parempi toimitusvarmuus • Parempi laatu • Oikeat tuotteet asiakkaille, reklamaatioiden vähentyminen • Tuotannon tehostuminen • Ennakoitavuus: sekä omat asiakastilaukset että toimittajat, myyntiennusteet myös omille jälleenmyyjille (palvelu)
Markkinointi ja asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukykyinen hinta • Asiakaspalvelun helpottuminen, asiakassuhteiden hoidon helpottuminen • Tyytyväisemmät asiakkaat, asiakasuskollisuus • Luottamus, maine ja brändi
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> • Verkoston hyötyminen: paremmat kilpailuedellytykset koko verkoston tasolla • Uudet liiketoimintamallit, uudet digitalisaatioon perustuvat palvelut

Digitalisaatiolla on yritykselle kaikki toiminnot läpileikkaavia vaikutuksia. Se vaikuttaa sekä liiketoiminnan luonteeseen, strategiaan että prosesseihin. Digitalisaatio on mahdollisuus, mutta se saattaa olla myös uhka yrityksille, jotka eivät sitä hyödynnä. Näissä yrityksissä on suuri riski jäädä kehityksen jälkeen siten, että omat prosessit eivät enää palvele asiakkaiden tarpeita markkinatilanteen vaatimalla tavalla.

2.5 Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen tuo yritykset uuden asian eteen. Yhtäältä on kotimaassaan pitkään toimineita, jotka haluavat ryhtyä kansainvälistymään, toisaalta yrityksiä, jotka jo toimintansa alkuvaiheessa hakevat markkinoita useasta eri maasta. Näiden väliin jää lisäksi useita eri variaatioita. Yhteistä näille kaikille on se, että kansainvälisistä markkinoista, ja etenkin kohdemaan markkinoista, tulee olla tuntemusta ja tietoa.

Yritysten kansainvälistymisen teoriassa ei ole olemassa mitään yksittäistä selittävää tekijää, joten tutkijat ehdottavat, että kansainvälistymistä on tarkasteltava usean eri näkökulman yhdistelmänä (Chetty & Campbell-Hunt 2003). Kansainvälistyminen saattaa olla yritykselle monimutkainen ja kallis prosessi, joka vaatii

mahdollisuuksien huolellista arviointia ja useiden strategioiden kehittämistä ja toimeenpanoa (George, Wiklund & Zahra 2005). Tästä syystä ei kansainvälistymistä voidakaan selittää yhdellä teorialla. Aikaisemmassa tutkimuksessa merkittävimmät kansainvälistymisen taustateoriat ovat olleet resurssiperustainen näkemys (RBV), Uppsalan malli, ja verkostomallit. Resurssiperustainen näkemys korostaa, että yritysten toteuttaessa kansainvälistymisstrategiaa, ne pyrkivät kontrolloimaan arvokkaita resursseja ja kyvykkyksiä (Ekeledo & Sivakumar 2004). Lisäksi resurssiperustainen näkemys esittää, että yrityksen resurssit ja kyvykkyudet ovat sen kilpailuedun lähde. Resurssit ovat eri yrityksissä erilaisia sekä useimmiten alitehoisesti käytettyjä (Barney 2001). Resurssiperustainen näkemys esittää, että yritys voi saada kilpailullista hyötyä vain, jos se pääsee hyödyntämään erityisen arvokkaita resursseja, joita kukaan sen kilpailijoista ei kykene vaivattomasti imitoimaan. Vain tällaisten resurssien käyttö voi johtaa pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen (Hamel & Prahalad 1990).

Käytännön tasolla kansainvälistyminen vaatii ennen kaikkea tietoa markkinoista. Tietoa voi hankkia kohdemaassa vieraillemalla: turistina, messuilla ja alan kaupoissa. Kohdemaassa kannattaa tarkastella ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä: ketkä kaupoissa käyvät, millaisia kuluttajaryhmiä on havaittavissa ja kuka vaikuttaa päätöksentekoon. Lähes kaikilla aloilla järjestetään messuja, joilla alan toimijat tapaavat toisiaan, asiakkaitaan ja näkevät hieman sitä, kuinka muut toimivat. Tällaisilla messuilla vierailu voi olla hyvin silmiä avaava kokemus. Markkinatietoa saa etsittyä paljon netin avulla, vaikka oman työpöydän ääreltä. Kannattaa kuitenkin käyttää useita eri lähteitä, sillä välillä tiedot ovat toistensa kanssa ristiriitaisia. Ne voi olla myös kirjoitettu hyvin kapean segmentin näkökulmasta, jolloin toisesta kulmasta katsottuna asia näyttääkin erilaiselle. Markkinatutkimuksia voi teettää kohdennetusti omaa tarvettaan ajatellen. Parhaan tuloksen tietenkin saa näitä keinoja yhdistelemällä.

Yhdeksi taustatekijäksi Pellegrino & McNaughton (2017) erottavat oppimisen tavan. Pikkuhiljaa kansainvälistyvät yritykset perustavat oppimistaan vahvasti kokemuspohjaiseen ja tekemällä oppimiseen. Nopealla tahdilla kansainvälistyvät puolestaan käyttävät sitä osaamista, joka on heidän käytössään yritystä perustettaessa, joko perustajilla, johtajilla tai muilla avainhenkilöillä. Tämä erottelu ei ole kuitenkaan aivan veden pitävä, vaan esimerkiksi verkostoituminen ja niiden avulla käyttöön saatavat yhteydet ja tiedot voivat nopeuttaa prosessia pikkuhiljaa kansainvälistyvien osalta ja muuttaa nopeasti kansainvälistyvien toimintamalleja. Kuitenkin voidaan todeta, että prosessin alkuvaiheessa molemmilla kokemuspohjaisen tiedon kartuttaminen ja tiedon etsiminen on olennaisessa asemassa.

Nopeasti kansainvälistyvillä yrityksillä kansainvälistymiseen tarvittavaa tietoa on

oletettavasti olemassa jo perustamishetkellä. Kauemmin toimineiden yritysten osalta on näyttöä siitä, että jos kansainvälistymistä mietitään, se kannattaa kirjata selvästi strategiaan. Kun se on kirjattu ylös, alkaa tiedon kerääminen ja kartuttaminen toisella tapaa. Yhtäältä siihen käytetty aika muuttuu yrityksessä investoinniksi. (Ciszeka-Mlinaric 2016.) Toisaalta kun asia on tuotu tietoisuuteen, siihen alkaa kiinnittää huomiota ja kansainvälistymiseen liittyyään tietoa ja asioita alkaa seuloa tietovirrasta omaan hyötykäyttöön.

Yksittäinen pk-yritys on pieni toimija markkinoilla. Kansainvälistymiseen voi hakea lisävoimaa edelläkin mainituista verkostoista tai muista yhteenliittymistä. Pienten yritysten liittyessä yhteen, tarvitaan keskinäistä luottamusta, toiminnan koordinoitua ja kontrolloitua sekä selvää sopimusta siitä kuinka verkostoa johdetaan (Söderman 2014). Hyvin toimiessaan allianssit nostavat mukana olevien yritysten johtamisen tasoa. Johto saa lisää kykyä innovatiiviseen ja luovaan päätöksentekoon sekä rohkeutta modernisointiin. Markkinointikyvykkyys kasvaa, kun lanseerataan yhteisiä kampanjoita, hinnoittelu täsmentyy, tulee mainontaa, myynnin edistämistoimia, brändäystä ja jakelua aivan toisella tavalla kuin aiemmin. Ulkopuolisen rahoituksen saaminen voi olla helpompaa hyvin johdetulle allianssille kuin yksittäiselle yritykselle. (Bose & Bristy 2016.)

Suurten yritysten voimavarat voivat paremmin riittää uusille markkinoille lähtemiseen ja pyrkimiseen. Toisaalta, kun kansainvälisille markkinoille on päästy, ei yrityksen koolla vaikuttaisi olevan kovinkaan suurta merkitystä kansainvälistymisen strategian valintaan. (Sastani & Eastin 2016.) Yritykset voivat lähteä markkinoille massatuotteella, jossa kilpailu on kovempaa tai sitten erikoistuotteella, jolloin voitot voivat olla suurempia, mutta markkinoita on niukemmin.

Yksi näkökulma kansainvälistymiseen on markkinoilla tapahtuvien vaihteluiden riskien tasaaminen. Jos toimintaa on eri maiden markkinoilla, yhden maan taantuma ei vielä vaikuta koko toimintaan. Tätä tukee osaltaan myös tutkimus, jonka mukaan vuonna 2009 alkaneen taluskriisin aikana ”kunnianhimoiset viejäyritykset” keskittyivät enemmän kansainvälisyyden laajentamiseen kuin syventämiseen (Trapczynski ym. 2016).

Suomalaisen ja kiinalaisen puuteollisuuden tuotantoketjun kilpailuetuja tarkastelevassa tutkimuksessaan Li, Toppinen ja Lantta (2016) havaitsivat, että suomalaiset johtajat painottivat edistyskellistä ja hyvin optimoitua teknologiaa tuloksellisuuden taustalla. Kiinalaiset puolestaan liittivät enemmän huomiota parempaan tuottavuuteen, brändäykseen ja asiakaspalveluun. Suomalaiset johtajat liittivät usein asiakaskeskeisen strategian ja teknologiaan suuntautuneisuuden. Käytännössä se merkitsi mm. raaka-aineiden ja sivutuotteiden varastointia lähelle sekä raaka-

aineiden tehokasta hyödyntämistä. He painottivat myös osaamista, hinnoittelun taitoa sekä hyviä suhteita kotimaisiin metsänomistajiin kilpailuedun lähteenä.

Odotettavissa on, että sidosryhmien odotukset pk-yrityksiä kohtaan ovat edelleen kasvussa. Siksi yritysten olisi tärkeää olla alalla edelläkävijöitä. Vähintäänkin on oltava selvillä yhteiskunnan ja markkinoiden kehityksestä. Tutkijoiden mukaan suomalaiset johtajat eivät useinkaan tuo esiin yritys vastuutaan, vaikka toteuttavat siihen liittyviä asioita käytännössä. Sitä kannattaisi nostaa enemmän näkyville. Sidoryhmäsuhteiden vahvistaminen ja muuntaminen strategiseksi voimavaraksi edellyttää, että sidosryhmien tärkeys ymmärretään ja niiden arvoja kunnioitetaan. Käytännössä tämä voi tarkoittaa työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista, tuoteturvallisuutta yms. Näin ruokittuna yrityksen vastuullisuus voi muuttua toiminta- ja kilpailueduiksi johtamisen, tiedonvälityksen, tuottavuuden kasvun, kasvu- ja innovaatiomahdollisuuden tunnistamisen ja tehokkuuden muodossa. (Li, Toppinen & Lantta 2016.)

2.5.1 Puurakentamisen tilanne

Puurakentamisella on kasvupotentiaalia mm. lisääntyvän puukerrostalojen rakentamisen myötä niin kotimaassa kuin Euroopassa (Manninen 2014). Puurakentamisen yleistyminen heijastuu alihankintaketjujen myötä muualle puutuotealalle.

Euroopan puurakentamista tarkastelleessa tutkimuksessaan Hurmekoski, Jons-son ja Nord (2015) toteavat, että monikerroksiset puurakennukset haastavat vallitsevaa rakennustyyliä alueilla, jossa hallituksella on kulttuurista ja taloudellista painetta edistää kotimaisen puun käyttöä rakentamisessa. Näitä alueita ovat erityisesti Pohjoismaat, jotkut Alppiseudut ja Iso-Britannia. Laajentuakseen puurakentamisen tulisi voittaa sementtiin perustuvan rakentamisen valtaa. Parhaiten tässä voidaan onnistua, kun lähdetään joistakin segmenteistä, täsmällisemmistä alueista eteenpäin. Myöskään puurakentaminen ei ole yhtenäinen kokonaisuus, vaan kohteita ja tarpeita on hyvin erilaisia. Monikerroksisen puurakentamisen tekniikoita tulee olemaan useita, riippuen alueellisista ja teknisistä ratkaisuista, liiketalousmalleista ja vallitsevasta teollisuudesta. Laajentuakseen vahvasti sementtirakentamisen kanssa kilpailevaksi teollisuudeksi, puurakentamisen tahojen tulisi saavuttaa riittävä kapasiteetti ja uskottavuus arvoketjussa. Ilman näitä saavutuksia tullaan todennäköisesti seuraamaan perinteistä arvoketjua ja erikoistumaan nykyisinkin tarjolla oleviin osiin, kuten lattia- ja julkisivuelementteihin.

Ruotsissa on kehitetty puutalorakentamista 1990-luvulta lähtien aktiivisesti. Kehitysprojektit ja panostus puutalorakentamiseen ovat auttaneet alan kehitymisessä. Tällä hetkellä puutalorakentaminen on Ruotsissa Suomeen verrattuna

kehittyneempää ja määrällisesti laajempaa. Puurakentamista ovat edistäneet osaltaan rakennuskannan korjausrakentamisen tarve, kilpailukykyiset kustannukset, rakentamisen nopeus, materiaalin keveys, uudet tutkimukset puun terveysvaikutuksista ja kasvava luottamus paloturvallisuuteen (Manninen 2014).

Puutuotteiden kysyntä on kasvanut Euroopassa taloudellisesta taantumasta huolimatta. Puutuotteiden (esim. liimapalkit, pilarit, levyt) parantunut hintakilpailukyky muihin rakenteisiin verrattuna sekä uudet innovaatiot rakentamiseen ovat edesauttaneet kysynnän kasvua. Toisaalta ammattitaitoisista rakentajista on vielä pulaa, samoin muista avain ammattiryhmistä kuten insinööreistä ja arkkitehteistä, jotka tuntisivat hyvin puurakentamisen. (Manninen 2014.)

Ruotsissa on tapahtunut iso rakennuskulttuurin muutos 1990-luvulta lähtien. Uutera ja pitkäjänteinen työ puutalorakentamisen hyväksi on nyt tuottanut tulosta. Ruotsissa on tehty esimerkkiprojekteja, joille on haettu näkyvyyttä, mutta samalla on niin rakentajien kuin asukkaidenkin mielipiteitä. Manninen (2014) tunnistaaakin esimerkkiprojektit erittäin tärkeiksi asiakkaiden ja rakennusalan avaintoimijoiden luottamuksen voittamiseksi sekä positiivisen imagon luojina. Ruotsissa kehitystyö on tehty huolella ja siten että se tuottaa lisäarvoa rakentajille. Samanaikaisesti on saatu aikaan luottamus puutalojen toimivuuteen ja puualan toimijoihin. Puurakentamisen määrän kasvu perustuu etenkin puukerrostalojen rakentamiseen. Rakennuttajana toimii usein kunta tai kunnallinen rakennuttaja, joka on vahvasti sitoutunut puutalorakentamiseen. (Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa 2013.)

Puurakentamista edistäviä tekijöitä Ruotsissa ovat ympäristöarvojen korostuminen, puun käytön suotuisat vaikutukset ilmastonmuutoksen hillinnässä, parempi energiatehokkuus, uusien rakentamisratkaisujen nopeus ja kustannustehokkuus, kiinnostavuus investointikohteena (nopea rakennusaika, nopeammat vuokratulot), edullisemmat ylläpitokulut ja edullinen rakennuksen hankintahinta. Jalostusarvon kasvu kasvattaa puutuoteteollisuuden yritysten työllistävyyttä. (Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa 2013.) Kun suomalainen yritys pyrkii samoille markkinoille, näistä argumenteista on oltava vähintäänkin tietoinen, mutta niiden kautta kannattaa myös etsiä markkinarakoja.

2.5.2 Kasvun ja kansainvälistymisen esteet ja ratkaisut

Työ- ja elinkeinoministeriön toimesta tehty vertailu kertoo, että sahateollisuudessa yli 70 % kustannuksista muodostuu raaka-aineesta. Näin ollen raaka-aineen hintaerot ja hintojen vaihtelut selittävät teollisuuden kilpailukyvyn tilaa ja muutoksia. Suomen lisäksi vertailussa olivat mukana Ruotsi ja Saksa. Saksan etuna on markkinoiden läheisyys. Suomen ja Ruotsin sahateollisuudelle kuljetuskustannukset

ovat suuri kustannuserä. Poliittikkatoimenpiteiden osalta tarkasteltuna Saksa oli vertailumaista edullisimmassa asemassa; etenkin jos saha sijoittuu suosiolliselle investointitukialueelle ja tuottaa sähköä. Suomen politiikkaympäristö on edullinen Ruotsiin verrattuna. Suomessa on Ruotsia matalammat työvoiman sivukulut ja suurempi sähköntuotannon tuki. (Työ- ja elinkeinoministeriö, Suomalaisen saha- ja puutuoteteollisuuden... 2013.)

Mutasen ja Viitasen (2015) mukaan Ruotsi on Suomen tärkein kilpailija sahatavaramarkkinoilla. Ruotsi saa etua valuuttakurssien vaihtelusta ja siitä, että Britannian suuret markkinat ovat sitä lähempänä. Selvimmin Suomen kustannuskilpailukykyyn 2000-luvulla ovat vaikuttaneet tukkipuun suhteellisen hintojen ja kilpailijamaiden valuuttakurssien vaihtelut.

Yksi erittäin merkittävä muutos toimintaympäristössä on digitalisaatio. Se vaikuttaa yrityksissä ja yritystoiminnassa monin eri tavoin. Yritykset voivat hyödyntää digitaalisia palveluita omissa toimissaan, esimerkiksi joidenkin koneiden tai laitteiden huollot, kalibroinnit yms. tapahtuvat jo nyt osin tietoverkkojen välityksellä ilman, että korjaaja käy fyysisesti laitteen luona. Yritykset voivat hyödyntää ostoissa ja myynneissä sähköistä kaupankäyntiä jne.

Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa (2013) jakavat puutuotealan yritysten palvelut palveluliiketoimintaan ja palveluksiin. Palveluliiketoiminta tarkoittaa harkittua tapaa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa yleensä yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas tietää ostavansa palvelua, tuntee sen hinnan ja myös palveluntuottaja tuntee kustannusrakenteen. Palvelus tarkoittaa yleisesti erittelemätöntä asiakkaalle arvoa tuottavaa tekoa jota ei laskuteta. Asiakkaan usein olettavat saavansa palvelukset "ilmaiseksi" mutta todellisuudessa palveluksien hinta on sisällytetty tuotteen hintaan. Palvelut sisältävät tapoja myydä yrityksen osaamista ja ratkaisuja, tapoja tehdä asiakas tietoiseksi yrityksen osaamisesta ja tuotteista. Tuotteet eivät välttämättä poikkea toisistaan merkittävästi. Asiakkaan kannalta ratkaisevampaa on se, saako hän itselleen sopivaa palvelua. Kauppa ratkeaa saadun palvelun perusteella. Sama pätee, kun pyritään ulkomaisille markkinoille. Ruohomäki, Hakanen & Kivimaa (2013) tuovat esiin puutuotealan palveluina mm. ratkaisu- ja suunnittelupalvelut, asennus- ja käyttöönottopalvelut, käyttö- ja ylläpitopalvelut, käytöstä poisto- ja kierrätyspalvelut sekä muut asiantuntijapalvelut. Palvelut ovat yrityksille merkittävämmässä roolissa kuin mitä ne tuovat kassavirtaa. Palvelut tukevat liiketoimintakokonaisuutta, niiden avulla syvennetään asiakassuhteita, myydään lisää tuotteita ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaisiin. Toisin sanoen, samalla saadaan tärkeitä tietoja asiakkaan toiveista, kuluttajakäyttäytymisestä sekä vaatimuksista tuotetta kohtaan.

Puutuoteteollisuudessa yritysten kansainvälistymisessä esteiksi muodostuvat jatkuva resurssipula sekä osaamattomuus. Kansainvälistyminen tulisi nähdä yrityksissä strategisena tavoitteena, johon laaditaan selkeä toimenpidesuunnitelma. Henkilöstön osaamisessa tulisi pohtia kuinka yritykseen saadaan kansainvälistä liiketoiminnan kokemusta. Tuotteiden asiakaslähtöisyys ja palvelukyvyyn säilyttäminen myös vientimaissa on olennaista. Kotimaan markkinoilla menestyvä tuote voi vaatia joitakin muutoksia kohdemaan markkinoita varten ja toisaalta palvelun tulee toimia myös kohdemaan markkinoilla. Myynnin ja jakelun järjestäminen sekä oikeiden kanavien kartoittaminen vientimaissa on onnistuttava tekemään kunnolla. (Kettunen 2013.)

Kettusen (2013) mukaan vientiyritysmallit nähdään merkittävänä mahdollisuutena viennin edistämisessä puutuoteteollisuudessa. Yhteisyrityksissä ehdotetaan vetureiksi kansainvälistynyttä yritystä, jolla on jo omat verkostot ja kontaktit kohdemarkkinoilla, huonekaluteollisuudessa suunnittelija voisi toimia vetäjänä. Muilla toimialoilla veturina voisi toimia rakennusliike tai jälleenmyyjä, joka pystyy tarjoamaan tuote- ja palvelukokonaisuuden asiakkaalle. Vientiringeistä on myös hyviä kokemuksia. Vientirinkitoiminnan ongelmana on, että lainsäädännössä vaaditaan neljän yrityksen rinki. Myös rahoitus on tällä hetkellä jäissä, joten vientirinkien kokoaminen ei juuri nyt näyttäydy houkuttelevana vaihtoehtona. Vientirinkien muodostamisessa tulee huomioida, että ne pystyvät tarjoamaan toimivia kokonaisuuksia, joille voidaan määrittää yhteinen nimittäjä ja ringin yritykset omaisivat jotakuinkin saman tuotantokapasiteetin, jossa laadun tuottaminen on tasaista.

Keski-Pohjanmaalla vuonna 2013 tehdyssä selvityksessä yrityksistä 13 prosenttia ilmoitti, että heillä on vientitoimintaa, 19 prosentilla on tuontitoimintaa. Näistä yrityksistä on jo poistettu yhden henkilön yritykset sekä mm. parturit, taksit, kauneudenhoitolat, pankit, apteekit ja vakuutuslaitokset. Vientitoiminta oli säännöllistä 40 prosentilla yrityksistä ja lisäksi melko säännöllistä 24 prosentilla. Satunnaista vientitoiminta oli 36 prosentilla. Vientitoiminnan käynnistämistä tavoitteli 12 prosenttia vastaajista. Tuontitoiminta oli säännöllistä 27 prosentilla, melko säännöllistä 34 prosentilla ja satunnaista 39 prosentilla vastaajista. Lisäksi 8 prosenttia ilmoitti tavoitteekseen käynnistää vientitoimintaa. (Kansainvälistymisselvitys 2013.)

Vientikauppaa harjoitetaan, suuruusjärjestyksessä, eniten Ruotsin, Norjan, Venäjän, Saksan, Viron ja Iso-Britannian kanssa. Potentiaalisimmiksi uusiksi vientimaiksi nähdään Ruotsi ja Norja. Vuonna 2013 kolmannella sijalla oli Venäjä, mutta tilanne on voinut muuttua poliittisen tilanteen muuttumisen myötä sen jälkeen. Viennin tärkeimmäksi tavoitteeksi ilmoitetaan liikevaihdon kasvattaminen (49 %), katteen lisääminen (18 %) ja uuden markkina-alueen löytäminen (16 %). Puolet vastaajista ilmoittaa viennin tapahtuvan suoraan lopullisen asiakkaan kanssa. 22 prosenttia tapahtuu kohdemaassa olevan muun välikäden kautta. Vientikauppaa rajoittaviksi

tekijöiksi koetaan markkinointiresurssien puute, asiakkaan löytymisen hankaluus ja yhteistyökumppanin puute. (Kansainvälistymisselvitys 2013.)

Kansainvälistymisen tueksi toivottiin neuvojaa, joka osaisi tukea kulttuuriasioissa ja muissa kansainvälistymiseen liittyvissä kysymyksissä. Hänen avullaan voisi tutustua vienti- tai tuontimaahan. Myös järjestetty matka mahdolliseen vientimaahan tutustumaan paikalliseen teollisuuteen koettiin hyväksi keinoksi. Matkojen järjestämisessä hankaluutena on, että kilpailijoita samalta toimialalta ei mielellään haluttaisi mukaan. (Kansainvälistymisselvitys 2013.) Toisaalta rohkea yrittäjä voisi nähdä myös tilaisuuden kilpailijan mukana olemisessa.

2.6 Yhteenvetoa puutuotealan tilanteesta, kasvusta, kansainvälistymisestä, digitalisaatiosta ja markkinoinnista

Tämän esiselvityksen tarkoituksena on ollut tuottaa tietoa uusimmista kansallisista ja kansainvälisistä tutkimuksista koskien pk-yritysten kasvua, kasvustrategioita, kasvuun vaikuttavia tekijöitä ja kansainvälistymistä. Tavoitteena on uusimpien tutkimustulosten kautta antaa puutuotealan pk-yrityksille käytännön vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen.

Selvityksen ensimmäinen teema käsitteli yleistilannetta puutuotealan pk-yrityksissä kasvun ja kansainvälistymisen näkökulmasta. Tähän voidaan todeta, että puutuotealan kehitysnäkymät ovat parantuneet rohkaisevasti viimeisten vuosien aikana. Kotimaisen kysynnän kasvu on kääntynyt uudelleen nousuun. Alalla on kuitenkin huomattavaa polarisaatiota hyvin voivien yritysten ja tukalassa tilanteessa kamppailevien yritysten välillä. Kansainvälisesti tarkasteltuna eurooppalainen ja pohjoisamerikkalainen metsäteollisuus on suuren mullistuksen kourissa. Tuotteiden kysynnän painopisteet muuttuvat kauemmas vanhoilta tuotantoalueilta. Markkinoille tulee täysin uusia materiaaleja sekä materiaalien yhdistelmiä, mitkä haastavat perinteisiä tuotteita – myös tuotannon ja markkinoinnin rakenteita.

Muuttuva markkinatilanne ja osaltaan digitalisaatio merkitsevät sitä, että kansainväliset yritykset voivat helposti tulla toimimaan markkinoilla, joilla jokunen vuosi sitten oli ehkä vain kotimaisia kilpailijoita. Toisaalta, jakeluketjujen rakenne on muuttunut niin, että yhä useammin tuotteet lähetetään suoraan asiakkaalle. Näin ollen ei ehkä enää ole niin merkityksellistä, onko asiakas kotimaassa vai sen rajojen ulkopuolella. Kehitys asettaa uusia vaatimuksia ja odotuksia palveluja kohtaan. Palvelu voi ikään kuin olla irrallaan tuotteesta. Vaikka tuote kulkisi käyttäjä-asiakkaalle välikäsien kautta, haetaan tietoa usein juuri valmistajilta ja heidän verkkosivuiltaan.

Kansainvälistymisen osalta on huomioitava, että kotimainen puun hyvä maine ei välttämättä päde muualla. Jo Keski-Euroopassa on tärkeää argumentoida puun alkuperä ja se, ettei käyttö ole uhkana metsille tai luonnon monimuotoisuudelle. Tässä korostuu jälleenmyyjän tuoteymmärryksen tärkeys. Markkinoinnissa asiakkaan henkilökohtaisesti saamat hyödyt (mm. terveyshyödyt) painavat etenkin nuoremmilla sukupolvilla enemmän kuin itse materiaali.

Uusia tekniikoita ja teknologioita on kehitteillä. Kukaan ei vielä tiedä millä aikataululla ja missä laajuudessa ne tullaan ottamaan käyttöön. Laajentuessaan niiden käyttö voi kuitenkin tuoda huomattavia mullistuksia puutuotealan toimintaan. Parhaiten näihin voi varautua pitämällä silmät ja korvat auki ja kuulostelemalla mitä lähellä ja kaukana tapahtuu. Tämä pätee niin yhteiskunnan kehityssuuntiin, politiikkaan kuin teknologian ja asiakasodotusten kehittymiseenkin.

Toisena teemana selvityksessä oli uusimmat tutkimustulokset pk-yritysten kasvusta ja kasvustrategioista. Kasvun hakeminen alkaa yrityksen vahvuuksien miettimisestä. Tämän jälkeen on pohdittava strategiaa, valittava tavoitteet ja pohdittava keinot ja edellytykset niihin pääsemiseksi. Pääsääntöisesti keinoja löytyy neljä. Ensimmäisenä on markkinaosuuden lisääminen, jolloin on pohdittava, toimitaanko kasvavalla, vakiintuneella vai taantuvalla markkinalla. Kasvavalla markkinalla yritys voi kasvaa, vakiintuneilla markkinoilla pitää saada voitettua markkinaosuuksia muilta ja taantuvalla markkinalla voi pyrkiä hyödyntämään vetäytyvien kilpailijoiden jäljiltä jääviä markkinaosuuksia. Toisena on tuotekehitys, jolloin on huomioitava, onko tuote uusi vain yritykselle (ja tunnettu markkinoilla) vai uusi myös markkinoille. Tilanteet vaativat erilaisia kilpailukeinoja. Kolmantena keinona on laajentaa markkinoita eli nykyisille tuotteille etsitään uusia ostajia. Neljäntenä keinona on monipuolistaa liiketoimintaa tuottamalla uusia tuotteita uusille markkinoille. Tämä vaatii yritykseltä nopeaa oppimista sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnan hallintaa.

Kasvun saavuttamiseksi pienen yrityksen koko henkilökunta olisi saatava työskentelemään tavoitteen eteen. Suuremmissa yrityksissä johdon, myynnin ja markkinoinnin henkilöstöllä on suurempi rooli. Käytännössä etenkin pienten pk-yritysten kannattaa yhdistää eri kasvustrategioita, osallistaa henkilökuntaa ja ottaa kasvu selväksi tavoitteeksi.

Yritys voi kasvaa myös "vahingossa". Tällöin voidaan sopeuttaa omia toimia uuteen tilanteeseen. Esimerkiksi uusien tehtävien ja vastualueiden antaminen työntekijöille sekä vanhojen asiakkaiden palveleminen ennen uusien ottamista auttavat kasvuvauhdin ja yrityksen kehityksen sopeuttamista toisiinsa.

Selvityksen kolmas teema liittyi puutuotealan markkinointiin ja digitalisaatioon. Markkinointi lähtee siitä, kuinka organisaatio löytää ja hyödyntää markkinoilla vallitsevia tarpeita ja haluja sekä vastaa niihin kilpailijoitaan paremmin. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti niin tuottavuuteen, myynnin kasvuun kuin kasvustrategian toteuttamiseenkin.

Tutkimukset osoittavat, että innovatiiviset yritykset panostivat laman aikana tuotteiden kehittelyyn ja liiketoiminnan uudistamiseen. Nämä yritykset olivat laman jälkeen paremmin asiakassuuntautuneita ja sitä kautta edellytykset paremman tuloksen tekoon olivat vahvat. Tiukat ajat voivat pakottaa karsimaan yrityksestä turhia rönsyjä pois ja keskittymään tärkeimpiin toimiin.

Puutuotealalla ympäristönäkökulmien huomioiminen ja niistä viestiminen on tärkeää. Vaikka ympäristöystävällisyydestä ei Pohjoismaissa olla valmiita maksamaan lisähintaa, on yrityksen pystyttävä (sertifikaatein) todistamaan ympäristön yhteiskunnan ja sosiaalisen kestävän kehityksen näkökulmien huomioiminen. Asioiden esiin tuominen on hyvä alku, mittaristojen käyttäminen vielä parempi asia. Kaupan ketjuuntuminen on etäännyttänyt valmistajia ja loppukäyttäjää toisistaan. Ongelmana on, että välittäjäporras voi olla kiinnostunut eri asioista kuin loppukäyttäjät. Yrityksen tulisi olla tietoinen siitä mitä loppuasiakas arvostaa.

Digitalisaatiota on jo tuotannon automatisaation muodossa ja usein (talous-) hallinnon käytössä. Tuotteiden vertailu tapahtuu suureksi osaksi verkossa. Valmistajalla olisi hyvä olla olemassa verkkosivut, joissa tuotteista, niiden valmistuksesta, yrityksen toimintaperiaatteista ja kestävän kehityksen periaatteista on tietoa. Mikäli itsellä ei ole verkkokauppaa sivuilla mainitaan jälleenmyyjien yhteystiedot. Teknologia voi edesauttaa suhteiden syntymistä asiakkaisiin ja toimittajiin. Yrityksen on varattava resursseja verkossa toimimiseen (nettisivujen ajantasaisuus, some), mutta se on osa markkinointia. Suurimmat hyödyt digitalisaatiosta on saatu uusasiakashankinnan, asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalvelun parantamisen osa-alueilla.

Selvityksen neljäs teema liittyi kansainvälistymisen keinoihin. Siinä vaiheessa, kun yritys harkitsee kansainvälisille markkinoille suuntaamista, tulee hankkia markkinatietoa alueesta. Omakohtainen vierailu kohdemaassa, vastaavia tuotteita myyvissä kaupoissa asiakaskuntaa tarkkaillen sekä ilmapiirin haisteleminen yleisesti auttavat kokonaiskuvan saamisessa. Lisäksi kannattaa hyödyntää alan messutapahtumia, netistä löytyvää markkinatietoa ja muita tutkimuksia kohdealueesta. Tarvittavaa tietoa voi saada myös ihmisten mukana: avainhenkilöiden tieto-taito, verkostot ja niiden avulla saatavat yhteydet voivat nopeuttaa toimintaa paljon.

Kansainvälistymistä nopeuttaa se, että tarvittavat tiedot löytyvät yrityksestä. Kansainvälistymisen kirjaaminen strategiaan edesauttaa tavoitteen saavuttamisessa. Tähän liittyen on havaittu, että kansainvälistyminen onnistuu paremmin kun se on tavoitteena yrityksen koko henkilökunnalla. Kyse voi siis olla osaksi onnistuneesta strategian jalkauttamisesta.

Yksittäisen pk-yrityksen voi olla hankala lähteä kansainvälisille markkinoille. Tällöin voi etsiä luotettavia kumppaneita, joiden kesken toiminnan koordinointi ja kontrollointi toimii. Pitää kuitenkin muistaa myös tehdä sopimukset siitä kuinka verkostoa johdetaan. Yhteisten kampanjoiden avulla tavoitetaan markkinat paremmin, brändäys, hinnoittelu ja myynnin edistämistoiminta terävöityvät.

Pitkän taantumana aikana useille eri talousalueille sijoittuvat kohdemarkkinat ovat auttaneet yrityksiä tasaamaan tulostaan. Vaikka taantuma on koetellut joitakin alueita pahemmin, ovat paremmin pärjänneet alueet auttaneet tilanteen kompensoimisessa.

Suomalaiset puutuotealan yritysten johtajat painottavat paljon edistyksellistä ja hyvin optimoitua teknologiaa tuloksellisuuden taustalla. Kilpailijamarkkinoilla kiinnitetään huomiota parempaan tuottavuuteen, brändäykseen ja asiakaspalveluun. Samoilla markkinoilla kilpailtaessa suomalaistenkin yritysten tulee löytää oikeat viestintäkanavat ja viestit asiakkailleen. Näitä ovat mm. yrityksen yhteiskuntavastuun kantaminen, vastuullinen metsien käyttö, hyvinvoivat työntekijät. Nämä ovat asioita, jotka usein jo ovat kunnossa kotimaisissa yrityksissä, nyt pitää vielä pohtia kuinka tämä välitetään asiakkaille.

3 KYSELYTUTKIMUKSEN RAKENTAMINEN, ANALYSOINTI JA TOTEUTUS

3.1 Kyselytutkimuksen rakentaminen

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää markkinoinnin, kansainvälistymisen ja digitalisaation nykytilaa etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan yrityksissä. Kyselytutkimus sisälsi neljä osaa: yritysten taustatiedot, kansainvälistymiseen, markkinointiin sekä digitalisaatioon liittyvät kysymykset. Kyselylomake on esitetty liitteessä 1.

Kyselytutkimuksen alussa kysyttiin taustatietoja vastaajilta ja heidän yrityksistään (sukupuoli, syntymävuosi, koulutus, yrityksen sijainti ja toiminnan aloitusvuosi, päätuotteet, ensisijainen asiakasryhmä, työntekijämäärä ja liikevaihto). Kansainvälisyyttä kartoittavassa osiossa yrityksiltä kysyttiin, harjoittavatko ne ulkomaankauppaa ja millaisia toimintamuotoja kansainvälisessä toiminnassa käytetään. Yryksiltä kysyttiin myös, millä tavalla kansainvälinen toiminta oli saanut alkunsa ja mikä ulkomaankaupan osuus kokonaisliikevaihdosta oli. Lisäksi selvitettiin, mihin maihin yritys harjoittaa ulkomaankauppaa tällä hetkellä ja mitkä maat yritys näkisi potentiaalisimpina uusina ulkomaankaupan kohdemaina. Lisäksi selvitettiin yritysten kiinnostusta ulkomaankaupan käynnistämiseen ja sen aikataulua. Seuraavaksi selvitettiin ulkomaankaupan tavoitteita ja esteitä (sekä sisäisiä että ulkoisia esteitä). Kysymykset sisälsivät sekä luokitteluasteikollisia muuttujia että järjestysasteikollisia muuttujia. Järjestysasteikollisten muuttujien osalta hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Digitalisaation osalta yrityksiltä kysyttiin kuinka hyvin he tuntevat erilaisia digitaalisia työkaluja, onko heillä niitä jo käytössä tai harkitsevatko he niiden käyttöönottamista (internet-sivut, sosiaalinen media, pilvipalvelut, digitaalinen viestintä, verkkokauppa, teollinen internet, big data). Vastaajia pyydettiin arvioimaan työkalujen hyödyllisyyttä oman yrityksen kannalta sekä niiden vaikutusta liiketoiminnan kehittymiseen. Kysymykset sisälsivät sekä luokitteluasteikollisia muuttujia että järjestysasteikollisia muuttujia. Järjestysasteikollisten muuttujien osalta hyödynnettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Yritysten menestymisen mittaamiseen käytettiin Chapmanin ja Kihnin (2009) käyttämää ja alun perin Govindarajan ja Fisherin (1990) kehittämää 10-kohtaista mittaristoa. Alkuperäistä mittaria yksinkertaistettiin hieman ja lopullinen mittari sisälsi 9 kysymystä. Käytetty mittaristo kattaa näin ollen taloudelliseen (rahamääräinen) ja ei-taloudelliseen (ei-rahamääräinen) menestymiseen liittyvät osa-alueet.

Tässä raportissa ei-taloudellista menestymistä on kutsuttu liiketoiminnalliseksi kehittymiseksi. Alkuperäisen mittaristoon liittyvän mitattavan menestymisen ajanjaksoa haluttiin tarkentaa, joten Artzin, Homburgin ja Rajabin (2012) tavoin käytettiin kolmen vuoden ajanjaksoa. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan, millä tavalla yritys on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana seuraavilla osa-alueilla: kannattavuus, omavaraisuusaste, maksuvalmius, liikevaihto, uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, markkinaosuus, markkinoiden laajentaminen, henkilöstön kehittäminen ja sidosryhmäsuhteet. Arvioinnissa käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa.

Markkinoinnin osalta haluttiin selvittää yritysten markkinointikyvykkyyttä sekä markkinaorientaatiota. Markkinaorientaatiota mitattiin 20-kohtaisella MARKOR-mittarilla (ks. Kohli, Jaworski & Kumar 1993; Farrell & Oczkowski 1997). Alkuperäiset väittämät käännettiin suomenkielelle ja tutkimukseen soveltuvaan siten, että kysymyksissä käytettiin ”Business Unit” -käsitteen suomenkielellisen sijasta ”yritystä”. Väittämissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa.

Markkinointikyvykkyyksiä haluttiin tarkastella kahdeksalla eri osa-alueella: markkinatutkimus, hinnoittelu, tuotekehitys, kanavat, markkinointiviestintä, markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen, asiakassuhteet sekä brändimielikuva. Markkinatutkimuksen, hinnoittelun, tuotekehityksen, jakelun sekä markkinointiviestinnän ja markkinoinnin johtamisen selvittämiseksi käytettiin Vorhies ja Harkerin (2000) väittämiä sovellettuna tutkimusympäristöön. Asiakassuhteiden osalta käytettiin Vorhies ym. (2011) väittämiä täydennettynä kahdella asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvällä väittämällä. Brändin osalta käytettiin Vorhies ym. (2011) väittämiä. Väittämät käännettiin suomenkielelle ja tutkimusympäristöön soveltuviksi. Kysymyksiä oli yhteensä 24 ja niissä käytettiin 7-portaista Likertin asteikkoa.

3.2 Kyselyn toteutus

Kysely lähetettiin Metsäkeskuksen asiakasrekisteristä saatujen tietojen perusteella postitse 504 Etelä- ja Keski-Pohjanmaan alueen puutuotealan yritykseen viikon 7 lopulla. Yrityksistä 425 sijoittuu Etelä-Pohjanmaan alueelle ja 79 Keski-Pohjanmaalle. Lähetetyistä kuorista palautui 12 kpl. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti Metsäkeskuksen toimesta 8.3.2016 sähköpostitse niille 197 yritykselle ja yrittäjälle, joiden sähköpostiosoitteet olivat Metsäkeskuksen tiedossa.

Koska edelleen näiden toimenpiteiden jälkeen vastausprosentti oli alhainen, soitettiin yritysiksi, ja kysyttiin, voisivatko he vastata kyselyyn. Puhelujen yhteydessä selvisi, että 45:lle yritykselle ei löytynyt puhelinnumeroa internetistä. Näin

ollen voi päätellä, että näiden yritysten toiminta ei ole aktiivista. Lisäksi 14 puhelinnumeroon soittaessa tuli ilmoitus, että numero ei enää ole käytössä. 12 yritystä on lakannut, konkurssissa tai selvitystilassa. Tavoitetuista henkilöistä 12 ilmoitti olevansa jo eläkkeellä, vaikka yritys on vielä olemassa, toiminta on enää satunnaista tai harrastemuotoista. 18 yritystä on vaihtanut toimialaa tai ei miellä toimivansa puutuotealalla, vaikka puu jossakin muodossa yrityksessä on käytössä (esim. verhoilu, puun välitys). Yrityksistä 20 ilmoitti, että niillä ei tällä hetkellä ole toimintaa. Joko toiminta on lopetettu, vaikka yritys nimellisesti on olemassa, se on loppumassa tai firma on niin sanotusti pöytälaatikossa odottamassa otollisempia aikoja toiminnalle. Näiden lisäksi kolmen (3) yrityksen kotipaikka on vaihtunut Etelä- tai Keski-Pohjanmaan ulkopuolelle ja sama yritys oli kuudessa (6) tapauksessa kahdella eri nimellä.

Kun lasketaan yhteen palautuneet kuoret, lakanneet, selvitystilassa olevat, konkurssissa olevat, yritykset, joille ei löydy puhelinnumeroa, yritykset, joiden yhteyspuhelinnumero ei enää ole toiminnassa, eläköityneet, toimintansa lopettaneet, alaa vaihtaneet, kotipaikkansa muualle vaihtaneet ja tuplana esiintyneet yritykset saadaan summaksi 141. Näin ollen potentiaalinen vastaajajoukko kutistuu alkuperäisestä 504:stä 363:een. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 28 eli vastanneita oli lopullisessa aineistossa 101 yritystä.

3.3 Analysointimenetelmät

Selvityksen kyselytutkimuksen aineisto on käsitelty IBM SPSS Statistics 23 -ohjelmistolla sekä AMOS-ohjelmistolla. Tuloksia havainnollistetaan erilaisilla kuvioilla ja taulukoilla. Kuviot on luotu Microsoft Excel 2016 -ohjelmalla. Tulokset esitetään kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti suorina jakaumina sekä keskiarvoina.

Eri tekijöiden välisten yhteyksien tilastollinen merkitsevyys selvitettiin ristiintaulukoinnin yhteydessä t-testillä tai varianssianalyysillä. Erojen ja muutosten suuruuden kuvaamiseen käytetään tilastollista merkitsevyyttä (p). Mitä pienempi on p-arvo, sitä pienempi on sattuman vaikutus erojen selittäjänä ja sitä selvempi on ryhmien välinen ero. P-arvoon vaikuttaa myös vastanneiden lukumäärä ja keskiarvotesteissä keskihajonta. Tilastollisesti merkitsevissä tuloksissa p on korkeintaan 0,05. Tuloksissa, joissa eroja havaittiin, käytetään seuraavia symboleja: *** tilastollisesti erittäin merkitsevä ero, $p < 0,001$; ** tilastollisesti merkitsevä, $0,001 < p < 0,01$; * tilastollisesti melkein merkitsevä, $0,01 < p < 0,05$.

Jatkotarkasteluissa keskenään hyvin korreloivista muuttujista muodostettiin mittareita. Mittarit muodostettiin alkuperäisten muuttujien vastausten keskiarvoina, jolloin uuden muuttujan arvojen asteikon vaihteluväli on sama kuin alkuperäisillä

muuttujilla. Uusia muuttujia muodostettaessa tavoitteena oli saada mahdollisimman korkea reliabiliteettikerroin Cronbachin α , joka osoittaa, miten hyvin mittarin osiot mittaavat samaa asiaa. Kertoimen arvo vaihtelee nollan ja ykkösen välillä. Mitä korkeampi on kertoimen arvo, sitä paremmin yhdistetyt muuttujat mittaavat samaa asiaa. Kertoimen arvoa voidaan pitää hyvänä, jos se on yli 0,7. Näin muodostettujen muuttujien avulla voidaan tiivistää kysymysten tuloksia ja havainnollistaa siten tuloksia.

Aineisto analysoitiin tarkemmin käyttämällä lineaarista regressioanalyysiä sekä polkumallin testaamista. Tähän hyödynnettiin Amos 22 -ohjelmistoa. Mallin sopivuuden analysoinnissa käytettiin suositeltavia testiarvoja NFI, CFI, RMSEA ja CMIN/DF (Byrne 2010).

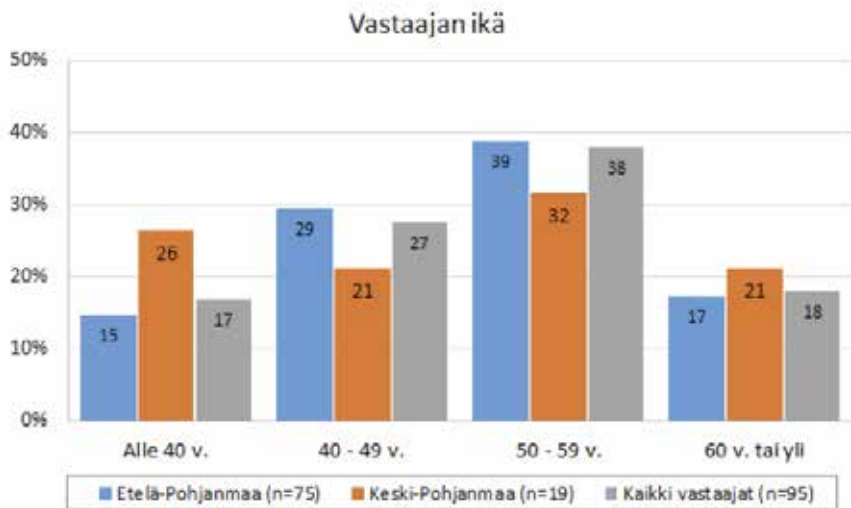
4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 101 yrittäjää. Vastaajien yrityksistä 80 % sijaitsi Etelä-Pohjanmaalla ja 20 % Keski-Pohjanmaalla. Yksi vastaaja ei ilmoittanut yrityksen sijaintimaakuntaa. Hänen vastauksensa on mukana kokonaistuloksessa (kaikki vastaajat), mutta puuttuu maakuntakohtaisista tuloksista. Vastaajien taustatiedoista kysyttiin sukupuolta, koulutustaustaa ja syntymävuotta. Syntymävuoden avulla laskettiin ikä, joka luokiteltiin jatkossa eri luokkiin.

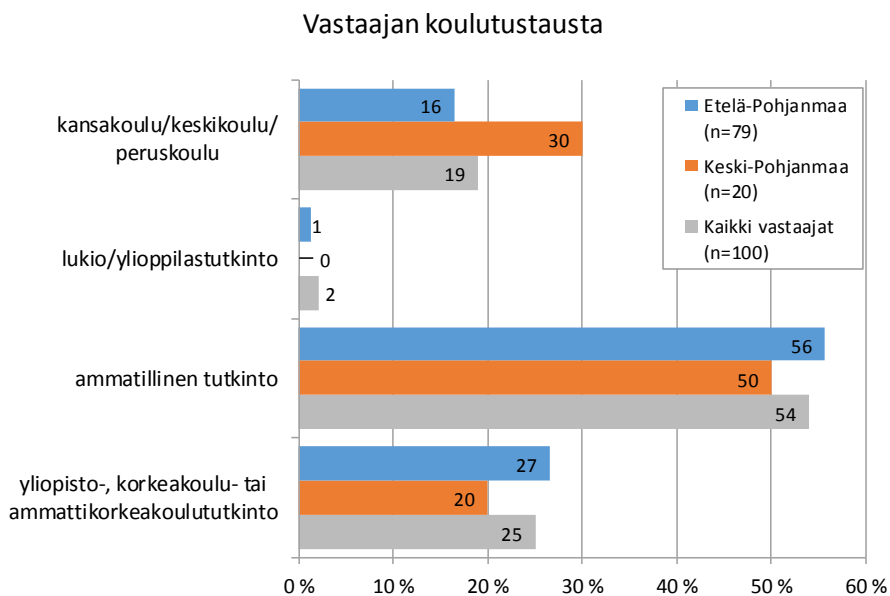
Suurin osa vastaajista oli miehiä. Etelä-Pohjanmaalta vastanneista 90 % oli miehiä ja 10 % naisia, vastaavasti Keski-Pohjanmaalta 95 % oli miehiä ja 5 % naisia.

Alle 40-vuotiaita vastaajia oli kaikista vastaajista 17 % (E-P 15 %, K-P 26 %). Ikäluokasta 40-49 vuotta vastaajista oli 27 %. Yli puolet vastaajista (56 %) oli yli 50-vuotiaita, Etelä-Pohjanmaalta heitä oli 56 % ja Keski-Pohjanmaalta vastanneista 53 %. (Kuvio 3.) Yhteensä 68 % eteläpohjalaisista vastanneista oli iältään 40-59-vuotiaita, kun taas keskipohjalaiset vastaajat jakautuivat melko tasan kaikkiin ikäluokkiin. Keskimäärin vastaajat olivat 51-vuotiaita, nuorin vastaajista oli 30-vuotias ja vanhin 71-vuotias.



Kuvio 3. Vastaajien ikä kaikkien vastaajien osalta, sekä eroteltuna Etelä -Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan osalta.

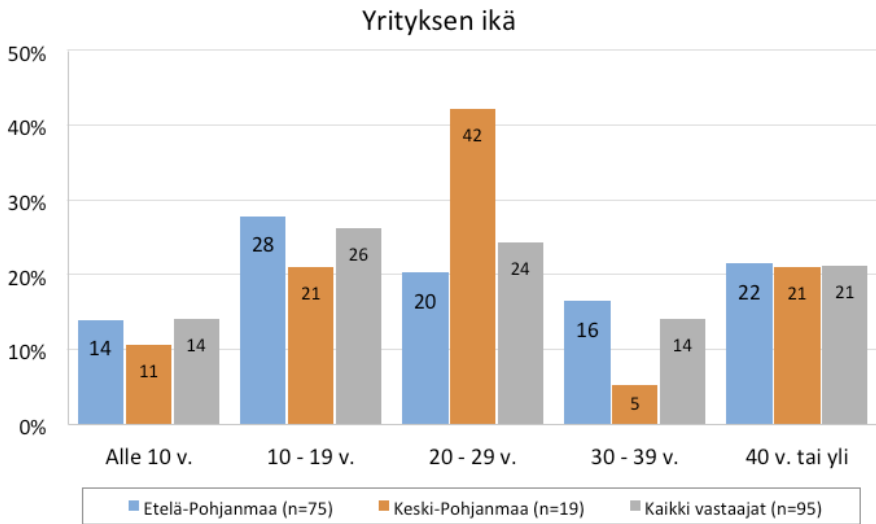
Yli puolet kaikista vastaajista (54 %) oli ammatillisen tutkinnon suorittaneita. Noin joka neljäs vastaaja oli korkeakoulututkinnon (yliopisto tai ammattikorkeakoulu) suorittanut. Kansakoulun, keskikoulun tai peruskoulun pohjalta toimivia yrittäjiä oli vastaajista noin viidennes kaikista vastaajista. Etelä-Pohjanmaalta vastanneista yrittäjistä oli hieman Keski-Pohjanmaata enemmän ammatillisen tutkinnon (E-P 56 %, K-P 50 %) ja korkeakoulututkinnon suorittaneita (E-P 27 %, K-P 20 %). Vastaavasti eteläpohjalaisia yrittäjiä kansakoulupohjalla oli noin puolet vähemmän kuin Keski-Pohjanmaalta vastanneita (30 %). Kuviossa 4 on kuvattu vastaajien koulutustausta.



Kuvio 4. Vastaajien koulutustausta kaikkien vastanneiden kesken ja erikseen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla.

Yrityksen taustatiedoista kysyttiin sijaintimaakuntaa, yrityksen päätuotteita, ensisijaista asiakasryhmää, työntekijöiden määrää ja liikevaihtoa. Lisäksi kysyttiin yrityksen aloittamisvuosi, jonka perusteella jatkotarkastelussa laskettiin yrityksen ikä.

Kyselyyn vastanneiden yritysten osalta voidaan todeta, että yritysikä on jo varsin vakiintunutta. Vain 14 % kaikista vastanneista kertoi yrityksen olevan alle 10-vuotias. Noin neljännes yrityksistä on toiminut 10-19 vuotta ja toinen neljännes 20-29 vuotta. Lisäksi viidennes yrityksistä on jo varsin kunnioitettavassa iässä, 40 vuotta tai vanhempia. Etelä-Pohjanmaalla näyttäisi olevan suhteellisesti hieman nuorempia yrityksiä kuin Keski-Pohjanmaalla. Yrityksen iän jakaumat on kuvattu kuviossa 5 kaikkien vastanneiden osalta sekä erikseen Etelä- ja Keski-Pohjanmaan osalta.

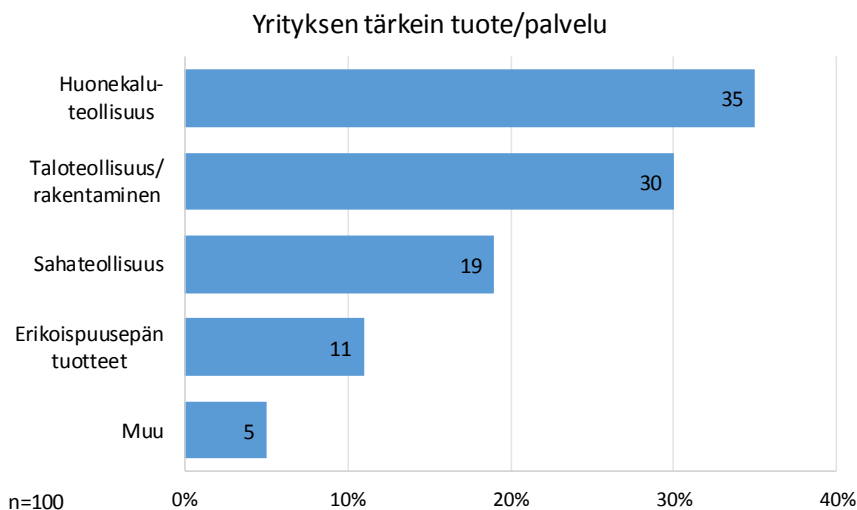


Kuvio 5. Yritysten ikä koko vastaajajoukossa ja erikseen Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla.

Vastaajilta kysyttiin yrityksen päätuotetta tai pääpalvelua avoimena kysymyksenä. Jos yrityksellä oli useita päätuotteita tai palveluja, vastaajaa pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä. Jatkossa nämä avoimena vastatut päätuotteet luokiteltiin uudelleen kuviossa 6 oleviin luokkiin. Mikäli ilmoitetun kolmen joukossa oli samaan alaan kuuluvia, merkittiin ne yhden vastaajan kohdalla vain yhden kerran.

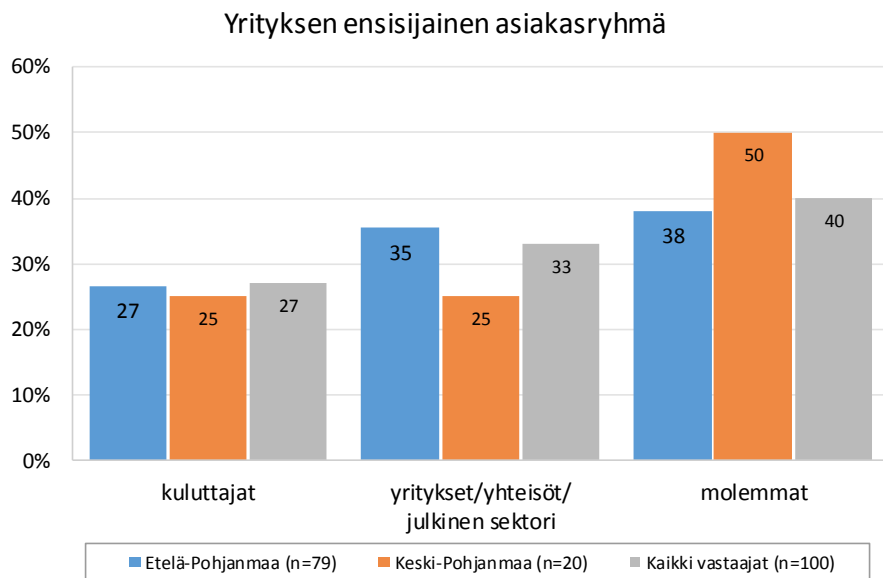
Kaikista vastanneista yrityksistä 35 % vastasi yrityksensä tärkeimmän tuotteen tai palvelun olevan huonekaluteollisuuden alaa, 30 % taloteollisuuden ja rakentamisen alaa, 19 % sahateollisuuden alaa, 11 % erikoispuusepäntuotteiden alaa ja 5 % ilmoitti tärkeimmäksi tuotteeksi tai palveluksi jonkin muun tuotteen.

Huonekaluteollisuuden vastaajia oli selvästi enemmän Etelä-Pohjanmaalta kuin Keski-Pohjanmaalta (E-P 40 % vs. K-P 16 %). Vastaavasti taloteollisuuden ja rakentamisen alan vastaajien osuus oli suurempi Keski-Pohjanmaan yritysten keskuudessa (E-P 25 % vs. K-P 53 %) kuin Etelä-Pohjanmaalla. Sahateollisuuden ja erikoispuusepäntuotteita valmistavien yritysten osuudet olivat molemmissa maakunnissa hyvin tasaisia. Pääsääntöisesti yrityksillä on hyvin selvästi yksi vahva päätoimiala. Jos toinen toimiala löytyi, oli se useimmin taloteollisuuden/ rakentamisen alalta.



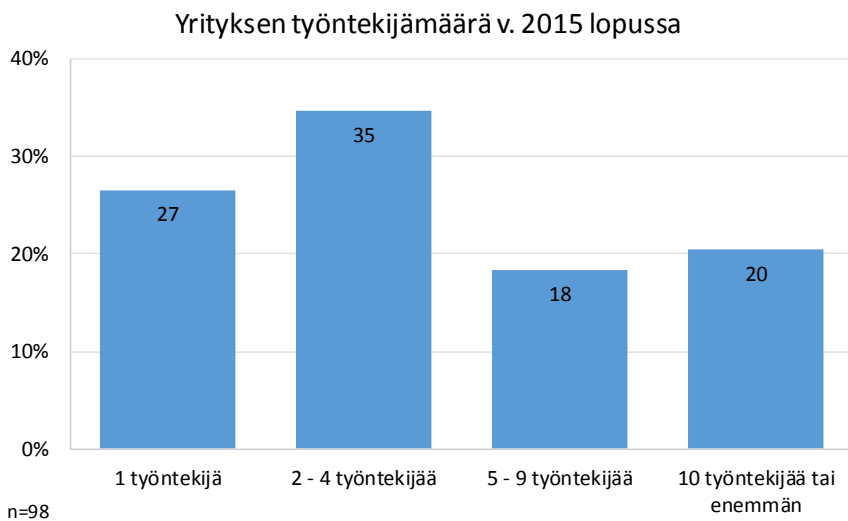
Kuvio 6. Vastaajayritysten tärkeimmät tuotteet tai palvelut luokiteltuna neljään luokkaan.

Kyselyssä asiakasryhmät oli jaettu yksityisiin kuluttajiin sekä julkisiin/yrityksiin. Kysyttäessä vastaajien ensisijaisista asiakasryhmästä sekä kuluttajat että yritykset/yhteisöt/julkinen sektori oli ensisijainen asiakasryhmä 40 %:lle kaikista vastaajista. 27 %:lle kuluttajat muodostavat ensisijaisen asiakasryhmän, ja vastaavasti yritykset/yhteisöt/julkinen sektori on ensisijainen asiakasryhmä 33 %:lle. Yrityksen ensisijaiset asiakasryhmät on kuvattu kuviossa 7. Suuria eroja maakuntien välillä ei ole asiakasryhmien jakautumisessa.



Kuvio 7. Yritysten ensisijaiset asiakasryhmät.

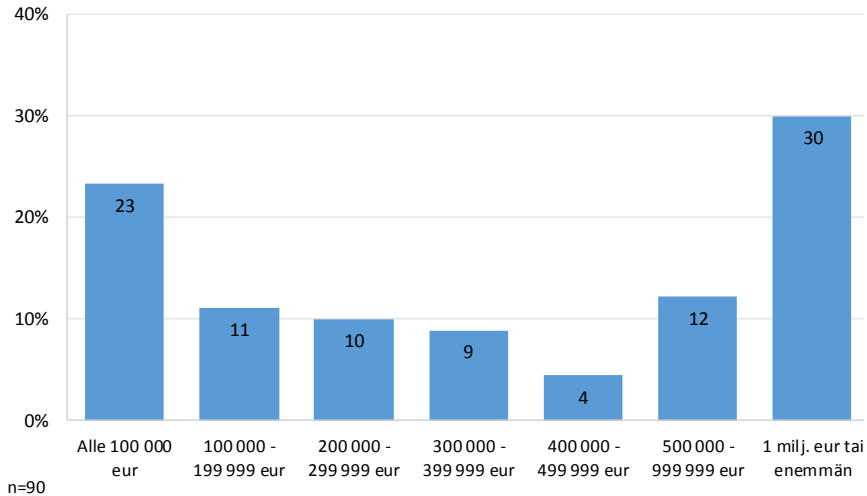
Yrityksen kokoa tarkasteltiin työntekijöiden määrällä. Työntekijöiden määrää vuoden 2015 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien) kysyttiin avoimena kysymyksenä ja vastaukset luokiteltiin jatkossa neljään luokkaan. Yhden työntekijän yrityksiä oli Etelä-Pohjanmaalla kaikista vastanneista 23 % ja Keski-Pohjanmaalla 35 %. 2-4 työntekijän yrityksiä oli Etelä-Pohjanmaalla 36 % ja Keski-Pohjanmaalla 30 %. Etelä-Pohjanmaalla oli suhteessa enemmän 5-9 henkilöä työllistäviä yrityksiä kuin Keski-Pohjanmaalla (E-P 21 %, K-P 10 %), kun taas Keski-Pohjanmaalla oli suhteessa enemmän 10 työntekijää tai enemmän työllistäviä yrityksiä (E-P 19 %, K-P 25 %). Kokonaisuudessaan vastaajayritykset jakautuivat työntekijämäärältään melko tasaisesti eri luokkiin. Kuviossa 8 on esitetty yritysten koko työntekijämäärällä tarkasteltuna kaikkien vastanneiden kesken. Vastanneista yrityksistä suurin työllisti 88 henkilöä. Työntekijämäärän mediaani yrityksissä oli Etelä-Pohjanmaalla 3,0 ja Keski-Pohjanmaalla 3,5 työntekijää.



Kuvio 8. Vastanneiden yritysten työntekijämäärät.

Vastaajayrityksistä 23 %:n liikevaihto oli alle 100 000 euroa. Yli miljoonan euron liikevaihtoon ylsi 30 %. Kaikkien yritysten liikevaihdon jakaumat on esitetty kuviossa 9. Suuret yritykset nostavat liikevaihdon keskiarvon noin 1,5 miljoonaan, mediaani (eli jakauman tyypillinen arvo) on kuitenkin huomattavasti pienempi, 315 000 euroa. Etelä-Pohjanmaan osalta yritysten liikevaihdon keskiarvo oli 1,7 miljoonaa euroa ja Keski-Pohjanmaan osalta 1,0 miljoonaa euroa. Etelä-Pohjanmaalla liikevaihdon minimi oli 1000 euroa ja maksimi 33 miljoonaa euroa, kun taas Keski-Pohjanmaalla minimi liikevaihto oli 50 000 euroa ja maksimi 4 miljoonaa euroa. Mediaaneissa ei suurta eroa ollut maakuntien välillä (E-P 310 000 euroa, K-P 372 500 euroa).

Yrityksen liikevaihto v. 2015



Kuvio 9. Liikevaihdon jakautuminen kaikkien vastanneiden kesken.

4.2 Yritysten menestyminen

Yritysten menestymistä mitattiin 9 väittämän avulla, jossa yritystä pyydettiin arvioimaan asian suhteen omaa kehittymistä suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana (Kuvio 10). Yritykset olivat menestyneet kohtalaisesti oman arvionsa mukaan. Parhaiten yritykset olivat kehittyneet maksuvalmiuden (ka 3,3) ja omavaraisuusasteen (ka 3,3) suhteen. Heikoiten kehitystä oli tapahtunut markkinaosuudessa (ka 2,9).

Millä tavalla yritys on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin viimeisen kolmen vuoden aikana?	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=erittäin heikosti 5=erittäin hyvin
	%	%	%	%	%	
Maksuvalmius	6	14	38	24	17	3,3
Omavaraisuusaste	6	11	43	25	15	3,3
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	6	20	39	23	12	3,1
Kannattavuus	5	12	55	21	6	3,1
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	5	19	47	18	11	3,1
Liikevaihto	7	19	47	18	9	3,0
Markkinoiden laajentaminen	10	17	46	20	8	3,0
Henkilöstön kehittäminen	10	18	44	24	4	3,0
Markkinaosuus	10	17	50	18	4	2,9
n ≈ 93						

Kuvio 10. Yritysten menestyminen.

Faktorianalyysin perusteella menestyminen jaettiin kahteen osa-alueeseen: liiketoiminnalliseen kehittymiseen ja taloudelliseen tuloksellisuuteen. Faktorianalyysi soveltuu aineistoon (KMO 0,825). Kaksi faktoria selitti muuttujien vaihtelusta 67 %. Liiketoiminnalliseen kehittymiseen latautuivat muuttujat uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, sidosryhmäsuhteet, markkinoiden laajentaminen, markkinaosuus ja henkilöstön kehittäminen. Muuttujan reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,86). Taloudelliseen tuloksellisuuteen latautuivat muuttujat kannattavuus, maksuvalmius, omavaraisuusaste ja liikevaihto. Muuttujan reliabiliteetti oli myös hyvä (Cronbachin alpha 0,84). Myös koko mittaria voidaan käyttää menestymisen tarkastelussa. Siitä muodostettu keskiarvomuuuttuja saa myös hyvän reliabiliteetin (Cronbachin alpha 0,88).

Jos menestymistä tarkastellaan kokonaisuudessaan, kaikkien yritysten keskiarvo on 3,1. Taloudellisen tuloksellisuuden osalta se on 3,2 ja liiketoiminnallisen kehittymisen osalta 3,0. Etelä- ja Keski-Pohjanmaan välillä ei ole yritysten välillä tilastollisia eroja. Tarkempien toimialojen suhteen menestymisellä on pieniä eroja. Kokonaisuudessaan menestymisen keskiarvo on korkein erikoispuusepäntuotteissa ja huonekaluteollisuudessa (molempien keskiarvo 3,2). Matalin se on

sahateollisuudessa (ka 2,8). Rakentamisen alalla menestymisen keskiarvo on 3,1. Taloudellisen tuloksellisuuden osalta korkein keskiarvo on erikoispuusepäntuotteissa (ka 3,4) ja sen jälkeen huonekaluteollisuudessa (ka 3,3) ja rakentamisessa (ka 3,3). Sahateollisuudessa taloudellisen tuloksellisuuden keskiarvo on matalin, 2,8. Liiketoiminnallisen kehittymisen osalta keskiarvot noudattavat samaa linjaa (erikoispuusepäntuotteet 3,1; huonekaluteollisuus 3,2; rakentaminen 3,0 ja sahateollisuus 2,8).

Menestymistä on tarkasteltu erikseen seuraavissa alaluvuissa sekä markkinoinnin, kansainvälistymisen että digitalisaation osalta.

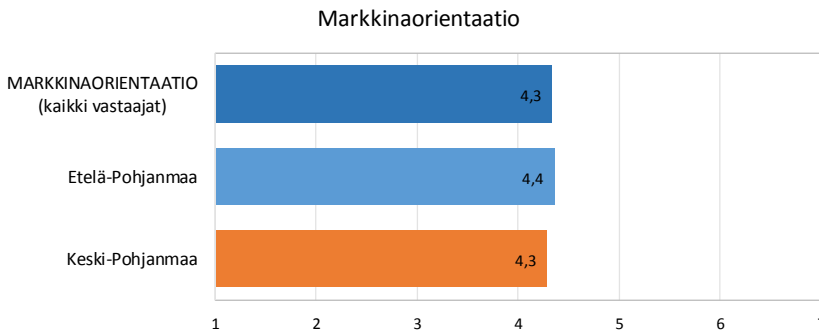
4.3 Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys

Yritysten markkinaorientaatiota selvitettiin 20 väittämän avulla. Asteikolla 1-7 korkeimmat arvot liittyivät asiakkaiden toiveisiin vastaamisessa (ka 5,7) ja kilpailijoiden toimiin reagoimisessa (ka 4,9). Yritykset myös arvioivat, että tieto yrityksessä leviää verraten nopeasti, jos jotain tärkeää tapahtuu omalle asiakkaalle tai omalla markkinasektorilla (ka 4,6). Suurin osa (51 % vastasi arvot 5-7) tapaa asiakkaitaan vähintään kerran vuodessa ja keskustelee heidän tulevaista tuote-/palvelutarpeistaan ja 44 % (vastauksina arvot 5-7) jakaa tietoa säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille. Mielenkiintoista kuitenkin on, että jopa 45 % vastasi arvot 1-3 väittämän ”selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa”. Toisin sanoen vastaajien joukossa on paljon yrityksiä, joissa ei tehdä asiakastytyväisyystutkimuksia. Markkinatutkimuksen teko on hyvin vierasta suurimmalle osalle yrityksistä. 74 % yrityksistä antoi tämän kysymyksen kohdalla arvot 1-3 ja keskiarvokin jäi alhaiseksi (2,8). Markkinaorientaation osa-alueista eniten kehittävää näyttäisikin yrityksillä olevan siinä, miten alan trendeistä ja liiketoimintaympäristön muutoksista keskustellaan yrityksen sisällä ja pohditaan niiden vaikutuksia asiakkaisiin. Näiden kysymysten kohdalla keskiarvot jäivät alhaisiksi (2,9 ja 3,5). Kuviossa 11 on esitetty vastausten jakautuminen.

Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne?	1	2	3	4	5	6	7	Keskisarvot asteikolla 1 - 7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Kun huomaamme asiakkaidemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa	0	5	2	13	16	22	42	5,7
Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi	4	8	7	22	18	18	23	4,9
Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti	9	8	10	20	18	13	23	4,6
Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tuote-/palvelutarpeistaan	11	9	11	19	19	10	22	4,4
Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille	10	7	9	30	16	10	18	4,4
Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet	4	12	16	18	26	12	11	4,3
Yrityksemme eri vastuualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua	3	10	18	33	17	11	6	4,1
Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa	7	19	19	15	20	13	8	3,9
Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia asiakkaisiimme	8	21	21	26	12	8	4	3,5
Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme, miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin	17	17	14	24	11	10	7	3,5
Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa	23	9	20	22	11	8	8	3,4
Vaikka saisimme tehtyä upean markkinointisuunnitelman, emme käytännössä varmaankaan saisi toteutettua sitä nopeasti	10	26	23	23	10	5	3	3,3
Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallamme	14	25	22	23	12	2	1	3,0
Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaidemme mieltymyksissä	21	17	20	29	9	3	1	3,0
Meillä on vähintään 3 kk:n välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla	30	21	12	18	10	4	4	2,9
Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä	30	24	15	11	9	4	7	2,8
Teemme itse paljon markkinatutkimusta	25	28	21	12	4	5	4	2,8
Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaidemme tuote-/palvelutarpeissa	24	34	14	12	11	3	1	2,7
Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin	34	24	10	22	3	4	2	2,6
Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta	46	28	6	11	2	2	5	2,2
n ≈ 91								

Kuvio 11. Vastausten jakautuminen markkinaorientaatioon liittyen.

Markkinaorientaatiosta muodostettiin keskiarvomuuttuja. Muuttujan reliabiliteetti oli hyväksyttävä (Cronbachin alpha 0,77). Kokonaisuudessaan markkinaorientaation arvot ovat keskiluokkaa sekä etelä- että keskipohjalaisissa puutuotealan yrityksissä (E-P 4,4 ja K-P 4,3). Kuviossa 12 on esitetty markkinaorientaation keskiarvot kaikkien vastaajien osalta ja alueittain.



Kuvio 12. Markkinaorientaatio -muuttujan keskiarvot.

Markkinaorientaation taso vaihteli yrityksen kokoluokan mukaan. Yhden henkilön yritykset olivat selkeästi vähiten markkinaorientoituneita (ka 3,9) verrattuna 2-4 työntekijän (ka 4,4), 5-9 työntekijän (ka 4,4) sekä 10 tai useamman työntekijän yrityksiin (ka 4,7). Ero keskiarvoissa on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,023$).

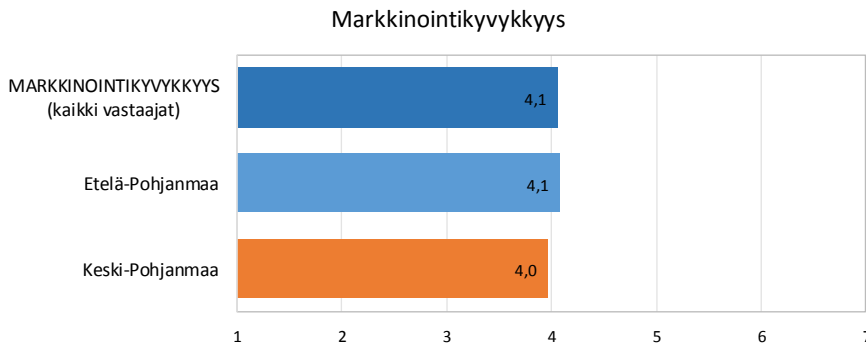
Markkinointikyvykkyyttä mitattiin 24 kysymyksen sarjalla. Korkeimmat keskiarvot liittyvät asiakassuhteiden johtamiseen. Asiakassuhteista huolehditaan suurimassa osassa yrityksissä säännöllisesti (ka 4,9), asiakassuhteen säilyminen pyritään varmistamaan keskittymällä pitkän tähtäimen tarpeisiin (ka 4,9), asiakkaiden kanssa saadaan aikaan keskustelua (ka 4,8) ja tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta ylläpidetään systemaattisesti (ka 4,8). Sitä vastoin heikoimmat keskiarvot liittyvän markkinatutkimuksen käyttöön ja markkinointiviestintään. Markkinointitutkimuksen tuottamaa tietoa ei juurikaan osata käyttää (ka 2,9) ja markkinointiviestintää ei koeta tehokkaaksi (ka 3,2). Toisaalta asiakastietoa ei kerätä kovin systemaattisesti (ka 3,4) – jopa 54 % yrityksistä on antanut väittämään arvot 1-3. Vain harva yritys osaa hyödyntää asiakastietoa brändin asemoinnissa (ka 3,7). Toisaalta 41 % yrityksistä kokee, että tietoisuus brändistä on hyvä markkinoilla (antaneet arvon 5-7). Kuviossa 13 on esitetty vastausten jakautuminen markkinointikyvykkyys-eri muuttujien suhteen.

Kuinka hyvin seuraavat markkinointia koskevat väittämät kuvaavat yritystänne?	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1=täysin eri mieltä 7=täysin samaa mieltä
	%	%	%	%	%	%	%	
Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti	3	4	10	17	27	18	20	4,9
Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.	1	5	15	20	18	24	16	4,9
Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.	0	6	13	21	24	22	13	4,8
Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta	2	11	17	20	14	18	17	4,6
Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi	1	3	20	29	26	14	7	4,4
Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.	4	7	16	27	26	9	12	4,4
Hintamme ovat kilpailukyysisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat.	1	4	26	32	13	13	11	4,3
Olemme kilpailijoitamme parempia uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä	2	4	19	35	20	11	8	4,3
Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/palvelujamme.	1	7	18	35	24	11	4	4,3
Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.	3	14	21	21	14	18	9	4,2
Tuote-/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla	4	16	14	29	12	14	10	4,1
Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.	6	7	19	34	15	11	8	4,1
Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme.	2	3	26	39	17	8	4	4,1
Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.	6	13	23	28	18	6	7	3,8
Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme.	3	9	33	32	13	5	6	3,8
Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme.	7	9	29	31	10	10	3	3,7
Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme	3	12	29	35	12	5	3	3,7
Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa	4	19	24	28	11	9	4	3,7
Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa	3	24	18	26	16	11	1	3,7
Myyntinedistämistemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	4	21	27	30	10	5	2	3,5
Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.	8	23	23	26	9	7	5	3,4
Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi	7	21	21	35	11	4	1	3,4
Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme	9	24	22	30	11	2	1	3,2
Käytämme markkinointitutkimusten tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme.	18	22	24	24	10	1	1	2,9

n=90

Kuvio 13. Markkinointikyvykkyyteen liittyvät muuttujat ja vastausten jakautuminen.

Markkinointikyvykkyteen liittyvistä väittämistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli erinomainen (Cronbachin alpha 0,94). Kuviossa 14 on esitetty markkinointikyvykkyys -muuttujan keskiarvot kaikkien vastanneiden kesken sekä alueittain. Etelä-Pohjanmaan yritysten keskiarvo markkinointikyvykkydessä oli 4,1 ja Keski-Pohjanmaan 4,0. Kovin suurta eroa yritysten välillä ei siis ole. Yleisesti voidaan sanoa, että markkinointikyvykkyys kokonaisuudessaan sijoittuu keskitasolle.



Kuvio 14. Markkinointikyvykkyys -muuttujan keskiarvot.

Tarkasteltaessa markkinaorientaatiota ja markkinointikyvykkyttä puutuotealan yrityksissä, voidaan yleisesti todeta, että systemaattisuus ja suunnittelu puuttuvat. Tietoa ei kerätä tarpeeksi, eikä sitä osata hyödyntää esimerkiksi brändin kehittämisessä.

Puutuotealan yritysten väliltä löytyi eroja sen mukaan, mitkä yrityksen päätuotteet olivat. Markkinaorientaatio oli korkeinta erikoispuusepän tuotteissa ja matalin sahateollisuudessa. Ero keskiarvoissa yritysten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,045$). Markkinointikyvykkyys oli myös korkeinta erikoispuusepän tuotteissa ja alhaisinta taloteollisuuden/rakentamisen puolella. Ero keskiarvoissa yritysten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,037$). Taulukossa 5 on esitetty keskiarvot yritysten välillä.

Taulukko 5. Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyden keskiarvot eri päätuotealan yrityksissä.

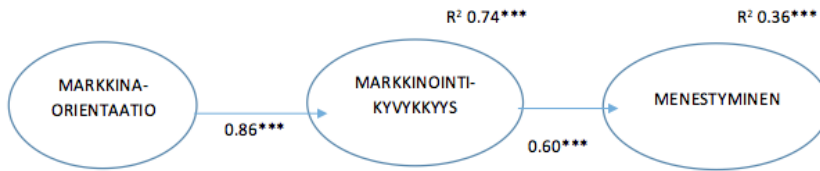
	Saha-teollisuus (n=18)	Erikoispuusepän tuotteet (n=11)	Huonekaluteollisuus (n=34)	Taloteollisuus/rakentaminen (n=29)	p-arvo
	KA	KA	KA	KA	
Markkinaorientaatio	4,0	4,9	4,4	4,2	0,045
Markkinointikyvykkyys	3,8	4,6	4,2	3,7	0,037

4.4 Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden vaikutus menestymiseen

Kyselyn tavoitteena oli selvittää markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden vaikutusta puutuotealan pk-yritysten menestymiseen. Koska kyselyssä käytiin läpi myös kansainvälistymistä, otettiin tämä näkökulma huomioon myös markkinaorientaatiota tarkasteltaessa. Analysoinnissa testattiin markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden vaikutusta menestymiseen erikseen kansainvälistyneissä puutuotealan yrityksissä verrattuna vain kotimarkkinoilla toimiviin puutuotealan yrityksiin. Ulkomaankauppaa harjoittaneita yrityksiä kyselyssä oli 28. Markkinaorientaation osalta näiden yritysten keskiarvo oli hieman korkeampi (ka 4,6) kuin kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä (ka 4,2). Markkinointikyvykkyyden osalta ero oli hyvin pieni (ulkomaankauppaa harjoittavilla yrityksillä ka 4,1 ja kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä ka 4,0).

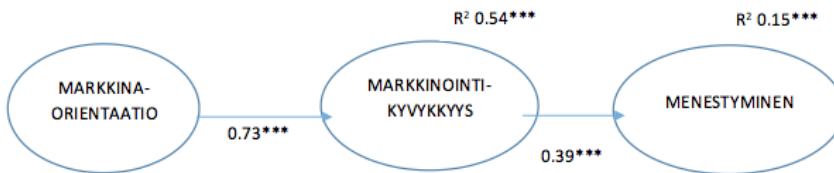
Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden osalta aineisto analysoitiin käyttämällä SPSS 22 -ohjelmaa sekä Amos-ohjelmistoa. Lineaarisen regressioanalyysin avulla tarkasteltiin vaikutussuhteita käsitteiden välillä. Analyysi osoitti, että markkinaorientaatiolla ei ollut suoraa vaikutusta menestymiseen, mutta markkinointikyvykkyydellä oli. Tämän vuoksi Amoksen avulla testattiin polkumallia. Polkumallin avulla voidaan testata useita regressiomalleja yhtäaikaaisesti, jolloin myös epäsuorat vaikutussuhteet voidaan testata. Lopullinen polkumalli testattiin erikseen kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille ja erikseen kotimaan markkinoilla toimiville yrityksille. Lopullisessa mallissa markkinointikyvykkyys toimii mediaattorina markkinaorientaation ja menestymisen välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun yritys kehittää markkinaorientaatiotaan, vaikuttaa se positiivisesti markkinointikyvykkyteen, joka vuorostaan vaikuttaa menestymiseen. Mallin sopivuuden analysoinnissa käytettiin suositeltavia testiarvoja NFI, CFI, RMSEA ja CMIN/DF (Byrne 2010).

Kuviossa 15 on esitetty polkumalli kansainvälisten puutuotealan pk-yritysten kohdalla. Siinä markkinaorientaatiolla on epäsuora vaikutus menestymiseen ja sitä medioi markkinointikyvykkyys. Toisin sanoen markkinaorientaatio vaikuttaa menestymiseen ainoastaan silloin jos se lisää myös markkinointikyvykkyttä. Mallin sopivuusarvot ovat erittäin hyvät (NFI=0,98, CFI=1,00, RMSEA=0,000, CMIN/DF=0,943, $p=0,332$). Malli selittää 36 prosenttia menestymisen vaihtelusta. Markkinaorientaatiolla on suora ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus markkinointikyvykkyteen. Markkinaorientaatio selittää markkinointikyvykkyyden vaihtelusta jopa 74 prosenttia. Markkinointikyvykkyydellä on vuorostaan suora ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus menestymiseen (standardoitu regressiokerroin 0,60). Markkinaorientaation epäsuora vaikutus on merkittävä (standardoitu regressiokerroin 0,52).



Kuvio 15. Polkumalli kansainvälisille puutuotealan pk-yrityksille.

Malli eroaa kotimaan markkinoilla toimivien puutuotealan pk-yritysten kohdalla. Näillä ensinnäkin mallin sopivuusarvot ovat heikot (NFI = 0,94; CFI = 0,95; RMSEA = 0.201; CMIN/DF = 3,776, p=0,052). Kuviossa 16 on esitetty malli kotimaan markkinoilla toimivien pk-yritysten suhteen. Malli selittää ainoastaan 15 prosenttia menestymisen vaihtelusta. Markkinointikyvykkyyden vaikutus menestymiseen on pienempi kuin kansainvälisillä markkinoilla toimivien pk-yritysten kohdalla, vaikka myös kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä sen vaikutus on tilastollisesti merkitsevä (standardoitu regressiokerroin 0,39, p=.000). Myös markkinaorientaation epäsuora vaikutus menestymiseen on pienempi kuin kansainvälisten yritysten kohdalla (standardoitu regressiokerroin 0,29). Markkinaorientaatiolla on suora ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus markkinointikyvykkyyteen ja se selittää markkinointikyvykkyyden vaihtelusta 54 prosenttia.



Kuvio 16. Polkumalli kotimaan markkinoilla toimiville puutuotealan pk-yrityksille.

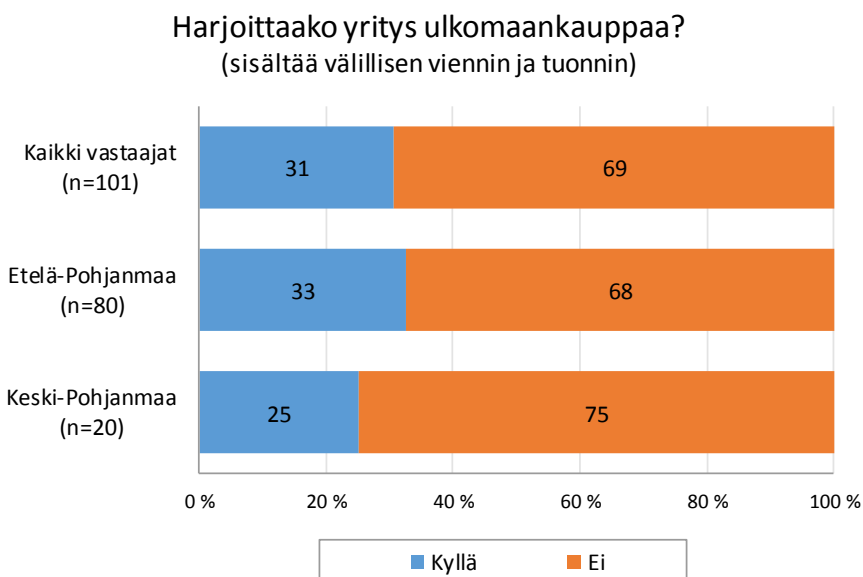
Markkinointikyvykkyyden vaikutus menestymiseen on pienempi kuin kansainvälisillä markkinoilla toimivien pk-yritysten kohdalla, vaikka myös kotimaan markkinoilla toimivilla yrityksillä sen vaikutus on tilastollisesti merkitsevä (standardoitu regressiokerroin 0,39, p=.000). Myös markkinaorientaation epäsuora vaikutus menestymiseen on pienempi kuin kansainvälisten yritysten kohdalla (standardoitu regressiokerroin 0,29). Markkinaorientaatiolla on suora ja tilastollisesti merkitsevä vaikutus markkinointikyvykkyyteen ja se selittää markkinointikyvykkyyden vaihtelusta 54 prosenttia.

on suhteellisen hyvä tietämys markkinoista pelkästään käytännön kokemuksen perusteella, koska markkina on suhteellisen stabiili.

Markkinaorientaatiolla ja markkinointikyvykkyydellä on vaikutusta sekä kotimaan markkinoilla toimivien että kansainvälisillä markkinoilla toimivien yritysten kohdalla. Kuitenkin näiden merkitys on vielä suurempi kansainvälisillä markkinoilla toimivilla yrityksillä. Tämä osoittaa sen, että kansainvälisille markkinoille pyrkivien pk-yritysten tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten tietoa asiakkaista ja kilpailijoista hankitaan sekä käytetään markkinoinnin käytännön toimenpiteiden kehittämisessä. Tällä taas on suora yhteys menestymiseen.

4.5 Kansainvälistyminen

Kovin moni puutuotealan pk-yrityksistä ei harjoittanut ulkomaankauppaa. Kaikista vastanneista ulkomaankauppaa harjoitti 31 %. Etelä-Pohjanmaalla osuus oli 33 % ja Keski-Pohjanmaalla 25 %. Kuviossa 17 on esitetty vastausten jakautuminen.



Kuvio 17. Ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten osuus kaikkien vastanneiden kesken ja maakunnittain tarkasteltuna.

Ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset erosivat vain kotimaan markkinoilla toimivista yrityksistä. Liikevaihdon mukaan tarkasteltuna hyvin harva vähäisen liikevaihdon omaavista yrityksistä harjoitti ulkomaankauppaa (14 %) kun taas isommissa yrityksissä se oli yleisempää. 48 % yli miljoonan euron liikevaihdon omaavista yrityksistä harjoitti ulkomaankauppaa (taulukko 6). Ero yritysten kesken on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,038$).

Taulukko 6. Ulkomaankaupan harjoittaminen suhteessa liikevaihtoon.

Harjoittaako ulkomaankauppaa (sisältää välillisen viennin ja tuonnin)?	Liikevaihto		
	Alle 100 000 eur (n=21)	100 000 - 999 999 eur (n=42)	1 milj. euroa tai enemmän (n=27)
	%	%	%
Kyllä	14	29	48
Ei	86	71	52

p=0,038

Samanlainen ero on löydettävissä yrityksistä työntekijämäärää tarkasteltaessa. Yhden henkilön yrityksistä vain 23 % harjoittaa ulkomaankauppaa, kun taas 10 työntekijää tai enemmän työllistävistä yrityksistä 60 % harjoittaa ulkomaankauppaa (taulukko 7). Ero on suuri myös 2-4 työntekijää tai 5-9 työntekijää työllistäviin yrityksiin. Ero eri kokoisten yritysten välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0,015).

Taulukko 7. Ulkomaankaupan harjoittaminen suhteessa työntekijämäärään.

Harjoittaako ulkomaankauppaa (sisältää välillisen viennin ja tuonnin)?	Yrityksen työntekijämäärä v. 2015 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)			
	1 työntekijä (n=26)	2 - 4 työntekijää (n=34)	5 - 9 työntekijää (n=18)	10 työntekijää tai enemmän (n=20)
	%	%	%	%
Kyllä	23	21	28	60
Ei	77	79	72	40

p=0,015

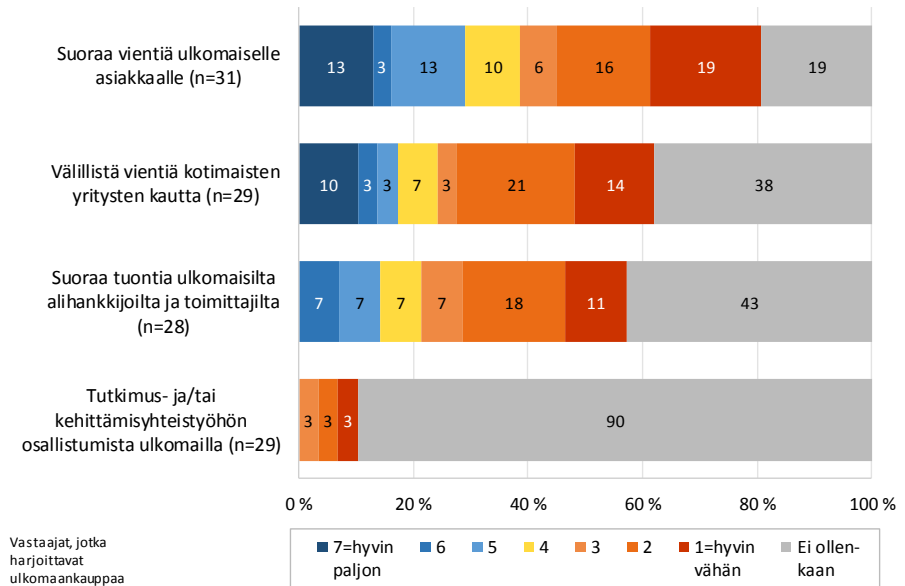
Maakuntien välillä ei ollut kovin suurta eroa siinä, kuinka moni yrityksistä harjoitti ulkomaankauppaa. Tästä syystä seuraavassa tulososassa tarkastellaan ulkomaankauppaa harjoittavia yrityksiä jatkossa kokonaisuutena, ilman maakuntakohtaista erittelyä. Ensinnäkin tarkastellaan niiden yritysten vastauksia, jotka harjoittivat ulkomaankauppaa.

4.5.1 Ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset

Vastaajayrityksille tyypillisin ulkomaankaupan muoto oli suora vienti ulkomaiselle asiakkaalle. Kaikkiaan sitä harjoitti 81 % yrityksistä, joista 29 % antoi arvon 5-7, kun 7 tarkoitti hyvin paljon (kuvio 18.) Toiseksi yleisin tapa oli välillinen vienti kotimais-

ten yritysten kautta. 16 % vastaajista antoi tähän arvon 5-7. Kolmanneksi yleisintä on suora tuonti ulkomaisilta alihankkijoilta ja toimittajilta (14 % antoi arvon 5-6). Tutkimus- ja kehittämissyhteistyöhön osallistuminen sen sijaan on harvinaisempaa. Lisäksi 16 %:lla ulkomaankauppaa harjoittavista yrittäjistä on yhteisyrityksiä ulkomaisten yritysten kanssa ja 6 %:lla yksin omistettuja ulkomaisia tytäryhtiöitä.

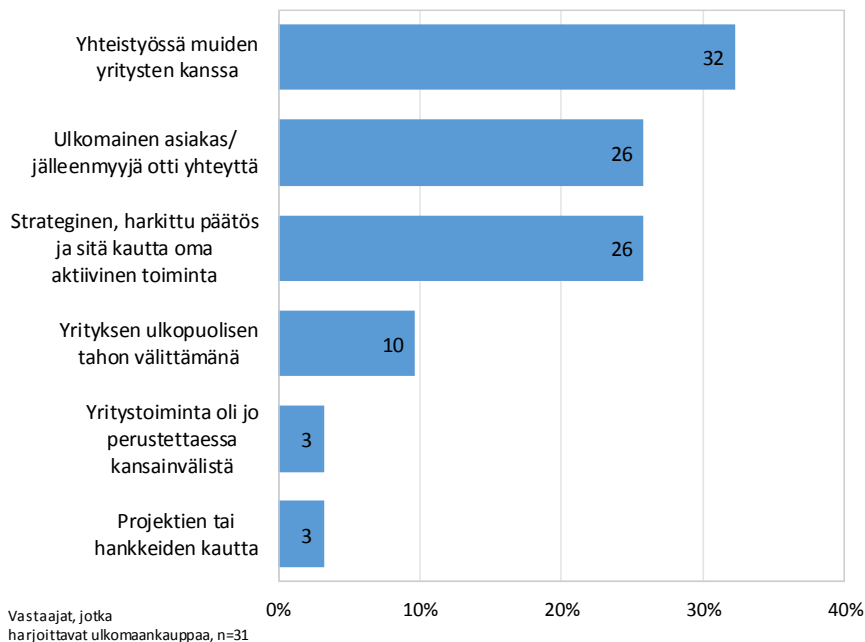
Eri toimintamuotojen käyttö kansainvälisessä toiminnassa



Kuvio 18. Eri toimintamuotojen käyttö kansainvälisessä toiminnassa.

Vastaajista suurin osa on aloittanut kansainvälisen toiminnan yhteistyössä muiden yritysten kanssa (32 %). 26 % vastaajista oli aloittanut viennin ulkomaisen asiakkaan tai jälleenmyyjän yhteydenoton johdosta. Samoin 26 % on tehnyt strategisen, harkitun päätöksen ulkomaankaupan aloittamisesta ja työskennellyt määräitietoisesti tavoitteen eteen. Ulkopuolisen tahon välittämänä kansainvälistyminen oli tapahtunut 10 % tapauksista. Hyvin harvalla (3 %) kansainvälisyys on ollut mukana yrityksen perustamisesta lähtien tai se on saanut alkunsa projektin tai hankkeen kautta (3 %). (Kuvio 19.)

Millä tavalla kansainvälinen toimintanne on saanut alkunsa?



Kuvio 19. Kansainvälisen toiminnan aloittaminen yrityksissä.

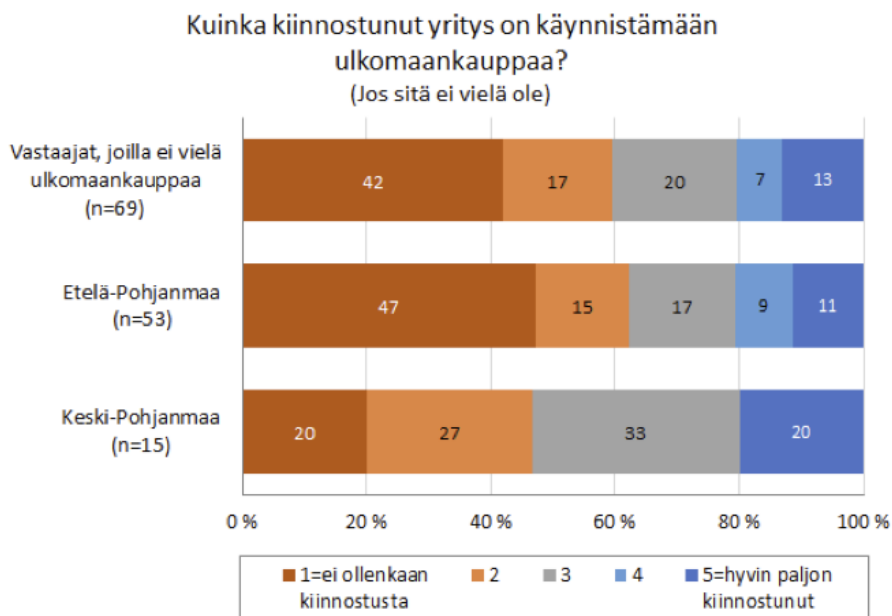
Ulkomaankaupan osuus kokonaisliikevaihdosta on vajaalla puolella vastaajista alle 10 %. 29 % vastaajista kertoo ulkomaankaupan osuuden olevan yli 10 % ja alle 50 %. Yli puolet liikevaihdosta tulee ulkomaankaupasta vajaalla viidenneksellä ulkomaankauppaa harjoittavista yrityksistä. Sahateollisuuden alalla oli suhteessa enemmän niitä yrityksiä, joilla ulkomaankaupan osuus oli yli 50 %. Vastaajamäärät ovat kuitenkin niin pieniä, että tulosta ei voi yleistää.

Vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä missä maissa tai alueilla he harjoittavat ulkomaankauppaa. Eniten ulkomaankauppaa harjoitetaan Ruotsissa (9 vastaajaa), Saksassa (8), Japanissa ja Venäjällä (5), Euroopassa, Italiassa ja Norjassa (4). Kaksi vastaajaa harjoitti ulkomaankauppaa Aasiassa, Egyptissä, Englannissa, Itävallassa, Kiinassa ja Virossa. Seuraavat maat tai alueet mainitsi yksi vastaaja: Algeria, Amerikka, Espanja, EU, Israel, Kauko-Itä, Keski-Eurooppa, Kreikka, Lähi-Itä, Marokko, Pohjois-Afrikka, Pohjois-Amerikka, Pohjoismaat, Puola, Ranska, Sveitsi, Turkki ja Ukraina. Lisäksi yksi yritys vastasi harjoittavansa ulkomaankauppaa 25 maassa.

Samalla tavalla avoimena kysymyksenä kysyttiin, minkä vastaajat näkisivät yrityksensä kohdalla potentiaalisimpana uutena ulkomaankaupan kohdemaina. Kysymyksessä pyydettiin nimenomaan uusia ulkomaankaupan kohdemaita. Norjan mainitsi kolme vastaajaa, Iso-Britannian ja Kiinan kaksi. Seuraavat maat tai alueet mainitsi yksi vastaaja: Algeria, EU-maat, Kauko-Itä, Pohjoismaat ja Viro.

4.5.2 Ulkomaankaupasta kiinnostuneet yritykset

Seuraavaksi käsitellään tuloksia niiden yritysten osalta, jotka eivät vielä harjoittaneet ulkomaankauppaa, mutta olivat kiinnostuneita aloittaman vientitoiminnan. Ulkomaankaupan käynnistämistä kiinnostuneita yrityksiä löytyi sekä Etelä- että Keski-Pohjanmaalta. Kuvioista 20 näkyy, että melko tai hyvin paljon kiinnostuneita on tasaisesti 20 % kummassakin maakunnassa. Toisaalta reilu puolet vastaajista ilmoittaa, että heillä ei ole kiinnostusta laisinkaan tai sitä on erittäin vähän.



Kuvio 20. Yritysten kiinnostus ulkomaankaupan aloittamiseen.

Kiinnostuneilta yrityksiltä kysyttiin myös, missä aikataulussa yritykset arvioivat käynnistävänsä ulkomaankauppaa. 23 % suunnittelee ulkomaankaupan käynnistämistä 1-2 vuoden kuluessa ja 16 % 3-5 vuoden kuluessa ja 4 % viiden vuoden kuluessa.

Kiinnostus käynnistää ulkomaankauppaa erosi yritysten asiakaskunnan mukaan. Ne yritykset, joiden ensisijainen asiakasryhmä oli kuluttajat, kiinnostus ulkomaankaupan käynnistämiseen oli keskimäärin 1,6 (asteikolla 1-5, jossa 1=ei ollenkaan kiinnostusta; 5=hyvin paljon kiinnostunut). Sitä vastoin yritykset, joiden asiakkaita ovat yritykset/yhteisöt/julkinen sektori, olivat selkeästi kiinnostuneempia käynnistämään ulkomaankauppaa (ka 2,4). Kiinnostuneimpia ulkomaankaupan aloittamisesta olivat vastaajat, joiden asiakasryhmiä olivat sekä kuluttajat että yritykset (ka 2,8). Ero keskiarvoissa yritysten välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,015$).

Avoimena vastauksena pyydettiin kommentoimaan, minkä vastaaja näkisi yrityksenä kohdalla potentiaalisimpana ulkomaankaupan kohdemaana. Eniten mainintoja (21) sai Ruotsi. Muita maita tai alueita olivat Norja (8 vastaajaa), Pohjoismaat (5), Venäjä (3), Saksa (2), EU-maat, Iso-Britannia, Tanska ja Viro.

Vastaajilta kysyttiin myös, ovatko he tehneet markkinatutkimuksia mahdollisista ulkomaankaupan kohdemaista. Kaikista vastanneista yrityksistä vain 15 % oli tehnyt markkinatutkimuksia. Markkinatutkimuksen tehneitä yrityksiä pyydettiin kertomaan, mistä maasta niitä oli tehty. Kaikkiaan 11 vastaajaa mainitsi jonkun maan, kohdemaita olivat Norja (3 vastaajaa), Ruotsi (3), Kiina (2), Brasilia, Irlanti, Saksa, UK ja Ukraina.

4.5.3 Ulkomaankaupan tavoitteet ja rajoitteet

Ulkomaankauppaa harjoittavia tai sitä harkitsevia yrittäjiä pyydettiin merkitsemään tärkeimmät tavoitteet ulkomaankaupalle yhdeksästä eri vaihtoehdosta (Kuvio 21). Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa omin sanoin jokin muu tavoite. Useimmille tärkeimpänä tavoitteena ulkomaankaupalle oli liikevaihdon kasvattaminen (85 % vastaajista), seuraavat kolme olivat uuden markkina-alueen löytäminen (63 %), yrityksen kehittäminen (57 %) ja katteen lisääminen (51 %). Kaksi viidesosaa vastaajista tavoittelee ulkomaankaupalla kotimaan kausivaihteluiden tasaamista (42 %) ja kotimaisen kysynnän laskun korvaamista (39 %). Oman osaamisen kehittäminen (20 %), uusien sidosryhmien luominen (19 %) ja yrityksen maineen kehittäminen (10 %) ovat noin viidennekselle vastaajista tai harvemmillä tärkeitä tavoitteita.



Kuvio 21. Ulkomaankaupan tavoitteet.

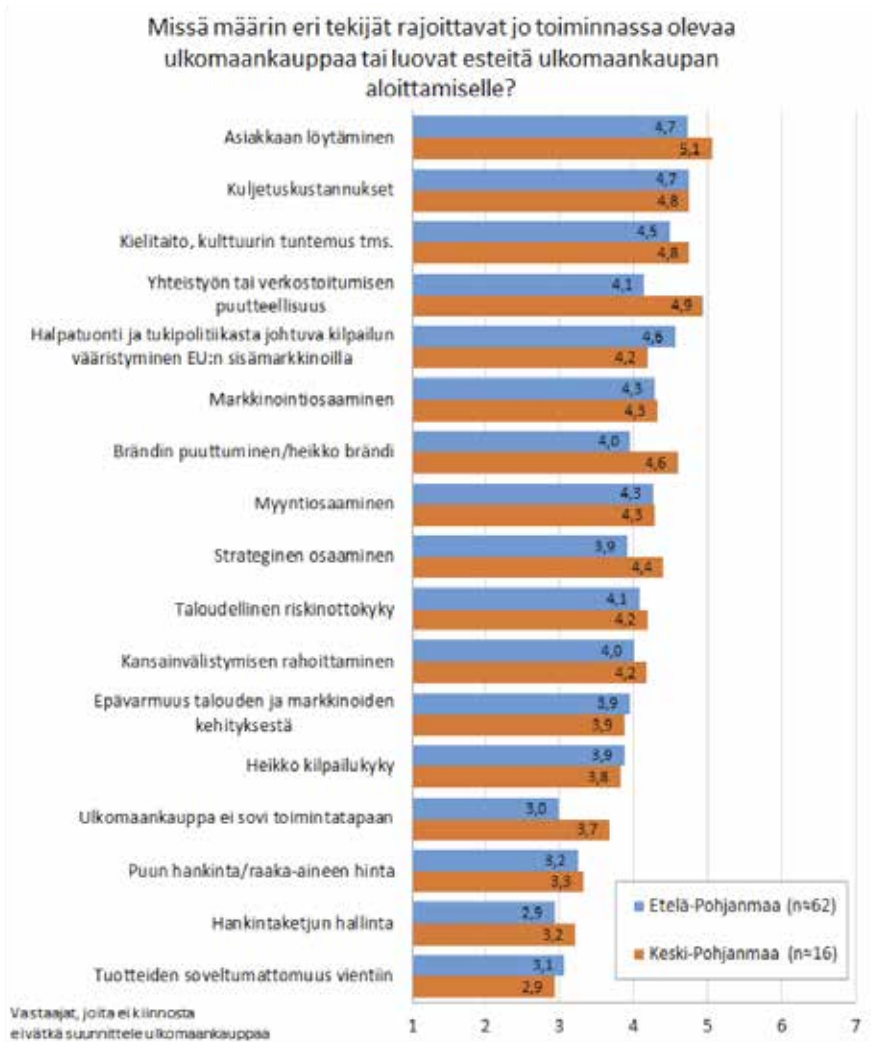
Toiminnassa olevan ulkomaankaupan tai sen aloittamisen esteitä kysyttiin asteikolla 1= ei rajoita lainkaan, 7= rajoittaa hyvin paljon (kuvio 22). Olennaisimmiksi esteiksi nousivat vastausten perusteella asiakkaan löytäminen (ka 4,8) ja kuljetuskustannukset (ka 4,7). Kolmannella sijalla rajoittavana tekijänä olivat sekä kielitaidon puute, kohdemaan kulttuurin heikko tuntemus sekä halpatuonti ja tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristyminen EU:n sisämarkkinoilla (ka 4,5). Seuraavan ryhmän muodostivat yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuus sekä markkinointi- ja myyntiosaaminen (ka 4,3).

Kansainvälistymistä estävien tekijöiden listan tärkeydessä noin puoliväliin sijoittuvat taloudellinen riskinottokyky ja heikko tai puuttuva brändi (ka 4,1); kansainvälistymisen rahoittaminen ja strateginen osaaminen (ka 4,0); epävarmuus talouden ja markkinoiden kehityksestä sekä heikko kilpailukyky (ka 3,9). Vähäisempinä esteinä koettiin puun hankinta tai raaka-aineen hinta (ka 3,3), ulkomaankaupan soveltumattomuus toimintatapaan (ka 3,1), tuotteiden sopimattomuus vientiin ja hankintaketjun hallinta (ka 3,0).

Missä määrin eri tekijät rajoittavat jo toiminnassa olevaa ulkomaankauppaa tai luovat esteitä ulkomaankaupan aloittamiselle?	1	2	3	4	5	6	7	Keskiarvot asteikolla 1 - 7 1=ei rajoita lainkaan 7=rajoittaa hyvin paljon
	%	%	%	%	%	%	%	
Asiakkaan löytäminen	4	6	13	15	25	24	14	4,8
Kuljetuskustannukset	5	6	16	20	14	15	25	4,7
Kielitaito, kulttuurin tuntemus tms.	9	10	11	16	16	21	17	4,5
Halpatuonti ja tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristym. EU:n sisämarkkinoilla	10	12	12	14	10	21	21	4,5
Yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuus	10	13	10	14	22	22	10	4,3
Markkinointiosaaminen	6	12	18	14	23	15	12	4,3
Myyntiosaaminen	6	12	20	16	16	17	13	4,3
Taloudellinen riskinotto kyky	10	12	14	21	19	15	10	4,1
Brändin puuttuminen/heikko brändi	9	19	11	19	17	12	14	4,1
Kansainvälistymisen rahoittaminen	10	15	11	23	15	19	7	4,0
Strateginen osaaminen	8	14	20	17	18	13	9	4,0
Epävarmuus talouden ja markkinoiden kehityksestä	10	8	21	29	13	14	6	3,9
Heikko kilpailukyky	18	7	20	18	13	11	13	3,9
Puun hankinta/raaka-aineen hinta	18	12	32	19	9	5	5	3,3
Ulkomaankauppa ei sovi toimintatapaan	32	15	15	12	8	8	10	3,1
Tuotteiden soveltumattomuus vientiin	31	26	10	5	9	4	14	3,0
Hankintaketjun hallinta	19	21	21	25	6	8	0	3,0
n = 78								

Kuvio 22. Eri tekijöiden asettamien esteiden merkittävyys toiminnassa olevalle ulkomaankaupalle tai sen aloittamiselle.

Maakuntien välillä oli joitakin pieniä eroja esteiden kokemisessa. Keskipohjalaiset yritykset kokivat eteläpohjalaisiin verrattuna merkityksellisemmäksi esteeksi yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuuden, brändin puuttumisen tai heikon brändin, strategisen osaamisen ja ulkomaankaupan sopimattomuuden toimintatapaan. Eteläpohjalaiset taas kokivat keskipohjalaisiin yrityksiin verrattuna merkityksellisemmäksi esteeksi halpatuonnin ja tukipolitiikasta johtuvan kilpailun vääristymisen EU:n sisämarkkinoilla. Erot maakuntien välillä on esitetty kuviossa 23.



Kuvio 23. Merkittävimmät ulkomaankaupan esteet eri maakunnissa.

Arvioitavista ulkomaankaupan esteistä muodostettiin faktorianalyysin perusteella keskiarvomuuttujia, jotka kuvaavat jotain tiettyä esteiden kokonaisuutta. Aineistosta muodostettiin keskiarvomuuttujat ”taloudelliset tekijät”, ”osaaminen” ja ”strateginen”. Keskiarvomuuttujiin liittyvät esteet on esitetty kuviossa 24. Keskiarvomuuttujien reliabiliteetit ovat hyviä tai erinomaisia (taloudelliset esteet, Cronbachin alpha 0,838; osaamiseen liittyvät esteet, Cronbachin alpha 0,919; strategisiin tekijöihin liittyvät esteet, Cronbachin alpha 0,858).

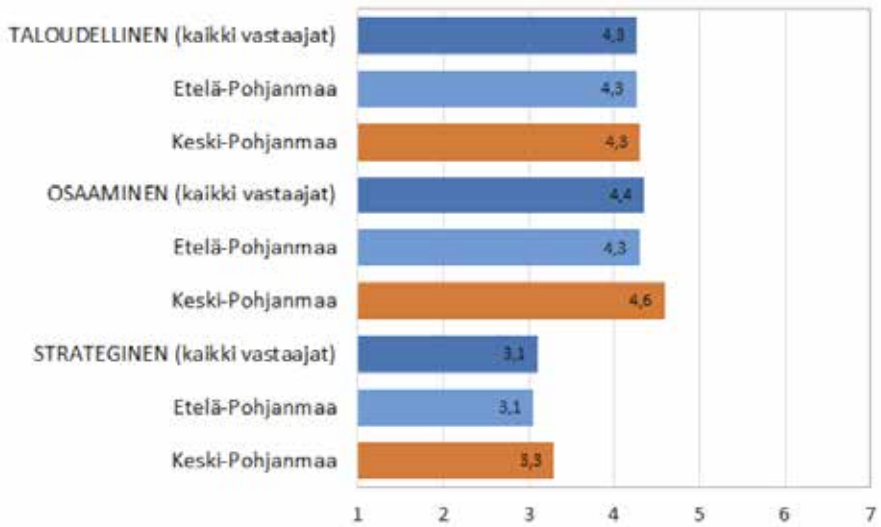
Ulkomaankauppaa estäviä tekijöitä
TALOUDELLINEN ($\alpha = 0,838$)
Heikko kilpailukyky
Kuljetuskustannukset
Epävarmuus talouden ja markkinoiden kehityksestä
Taloudellinen riskinottokyky
Halpa tuonti ja tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristyminen EU:n sisämarkkinoilla
Kansainvälistymisen rahoittaminen
OSAAMINEN ($\alpha = 0,919$)
Asiakkaan löytäminen
Myyntiosaaminen
Markkinointiosaaminen
Strateginen osaaminen
Kielitaito, kulttuurin tuntemus tms.
Brändin puuttuminen / heikko brändi
Yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuus
STRATEGINEN ($\alpha = 0,858$)
Ulkomaankauppa ei sovi toimintatapaan
Tuotteiden soveltumattomuus vientiin

Kuvio 24. Ulkomaankaupan esteistä muodostetut keskiarvomuuttujat.

Muuttujista korkein keskiarvo on osaamisen kohdalla (ka 4,4), toiseksi korkein taloudellisten tekijöiden kohdalla (ka 4,3) ja kaikista matalin strategisten tekijöiden kohdalla (ka 3,1). Toisin sanoen merkittävin este ulkomaankaupassa on osaaminen ja toisena tulevat taloudelliset tekijät. Strategiset tekijät eivät muodosta kovin suurta estettä (ulkomaankauppa ei sovi toimintatapaan tai tuotteet eivät sovellu vientiin). Tästä voi päätellä, että suurin osa vastanneista kokee omien tuotteiden soveltuvan vientiin ja ulkomaankauppa nähdään soveltuvana toimintatapana, jos vain osaamista olisi.

Kuviossa 25 on kuvattu ulkomaankauppaa estävien keskiarvomuuttujien vastausten keskiarvot kaikkien yritysten kesken ja maakunnittain. Taloudellisten esteiden suhteen maakuntien välillä ei ole mitään eroa. Osaaminen taas koetaan hieman merkittävämmäksi esteeksi Keski-Pohjanmaalla kuin Etelä-Pohjanmaalla (K-P ka 4,6; E-P ka 4,3). Myös strategiaan liittyvät esteet koetaan Keski-Pohjanmaalla hieman suuremmiksi Etelä-Pohjanmaahan verrattuna (K-P ka 3,3; E-P ka 3,1.)

Ulkomaankauppaa estäviä tekijöitä



Kuvio 25. Ulkomaankauppaan liittyvät keskiarvomuuttujat ja niiden keskiarvot maakunnittain.

Yrityksen iän mukaan tarkasteltuna ulkomaankaupan esteet koetaan hieman eri tavoin. Alle 20 vuotta toimineissa yrityksissä suurimmat esteet liittyvät osaamiseen. Toisaalta taas strategiset esteet koetaan selvästi pienemmiksi kaikista vanhimmissa yrityksissä (ikä 30 v. tai enemmän). Strategisten esteiden keskiarvojen ero ikäluokkien välillä on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,014$). Taulukossa 8 on esitetty keskiarvot yrityksen iän mukaan.

Taulukko 8. Yrityksen ikä ja ulkomaankaupan esteet.

Tekijät, jotka rajoittavat jo toiminnassa olevaa ulkomaankauppaa tai luovat esteitä ulkomaankaupan aloittamiselle	Yrityksen ikä			p-arvo
	Alle 20 v. (n=33)	20 - 29 v. (n=20)	30 v. tai enemmän (n=28)	
	KA	KA	KA	
Osaaminen	4,7	4,2	4,1	0,281
Strateginen	3,3	3,9	2,3	0,014
Taloudellinen	4,4	4,0	4,4	0,574

(asteikko 1-7, 1=ei rajoita lainkaan - 7=rajoittaa hyvin paljon)

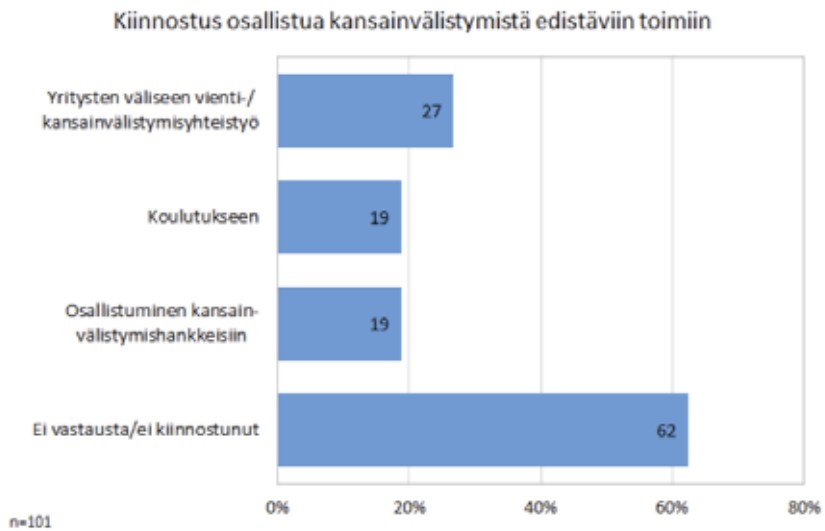
Joitakin eroja yritysten välillä löytyy myös suhteessa siihen, mikä on yrityksen ensisijainen asiakasryhmä (taulukko 9). Niillä yrityksillä, joilla asiakasryhmänä ovat kuluttajat, on kaikista korkein keskiarvo osaamiseen liittyvien esteiden kokemisessa (ka 5,0). Keskiarvo on huomattavan paljon pienempi niiden osalta, joilla ensisijaisena asiakasryhmänä ovat yritykset, yhteisöt tai julkinen sektori. Ero keskiarvoissa ryhmien välillä on tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0,032). On mielenkiintoista, että niillä yrityksillä, joilla ensisijaisena asiakasryhmänä ovat yritykset, yhteisöt tai julkinen sektori, on kaikissa kohdin pienimmät keskiarvot. Nämä yritykset kokevat yleisesti esteet pienemmiksi kuin muut yritykset. Näyttäisi siltä, että kuluttaja-asiakkaat on haastavampi kohderyhmä, kun yritykset arvioivat ulkomaankaupan esteitä.

Taulukko 9. Ulkomaankaupan esteet ja ensisijainen asiakasryhmä.

Tekijät, jotka rajoittavat jo toiminnassa olevaa ulkomaankauppaa tai luovat esteitä ulkomaankaupan aloittamiselle	Ensisijainen asiakasryhmä			p-arvo
	kuluttajat (n=19)	yritykset/ yhteisöt/ julkinen sektori (n=29)	molemmat (n=34)	
	KA	KA	KA	
Osaaminen	5,0	3,8	4,5	0,032
Strateginen	3,8	2,8	3,0	0,209
Taloudellinen	4,4	3,8	4,6	0,106

(asteikko 1-7, 1=ei rajoita lainkaan - 7=rajoittaa hyvin paljon)

Yrityksiltä kysyttiin halukkuutta osallistua kansainvälisyyttä edistävään toimintaan. Vastanneista yrityksistä 62 % ei ollut kiinnostunut kansainvälistymistä edistävästä toimista tai ei vastannut lainkaan kysymykseen. 27 % vastaajista on kiinnostunut yritysten välisestä vienti- / tai kansainvälistymisyhteistyöstä, 19 % koulutuksesta ja 19 % osallistumisesta kansainvälistymishankkeisiin (kuvio 26).



Kuvio 26. Kiinnostus osallistua kansainvälistämistä edistäviin toimenpiteisiin.

4.6 Digitalisaatio

Yritysten digitalisaatiota selvitettiin ensin sen mukaan, mitä digitaalisia työkaluja yritykset tunnistavat, mitä työkaluja yrityksillä on käytössä, ja mitä työkaluja yritykset suunnittelivat ottavansa käyttöön seuraavan kolmen vuoden aikana.

Internet-kotisivut olivat tuttuja lähes kaikille vastaajille (98 %) ja käytössä kotisivut olivat 73 %:lla vastaajista. 13 % suunnitteli ottavansa kotisivut käyttöön seuraavan kolmen vuoden aikana, mutta 14 % puolestaan ei aikonut. Tästä voi päätellä, että kyseiset 14 % vastaajista eivät kokeneet kotisivuja merkitykselliseksi omalle toiminnalleen. Tämä on yllättävää, koska lähes kaikessa toiminnassa ostopolku (varsinkin tiedonhaku eri vaihtoehtoista) on siirtynyt verkkoon.

Sosiaalinen media oli tuttu 79 %:lle vastaajista. Lähes puolella se oli myös käytössä ja 17 % suunnitteli käyttöönottoa seuraavan kolmen vuoden sisällä. 36 % vuorostaan vastasi, että sosiaalinen media ei ole käytössä, eikä myöskään suunnittele sen käyttöönottoa. Pilvipalvelut vuorostaan olivat sosiaalista mediaa vieraampia vastaajille. Ne olivat tuttuja 59 %:lle ja vieraita 41 %:lle vastanneista. 29 %:lla oli pilvipalveluja käytössä ja 22 % suunnitteli käyttöönottoa. Kuitenkin lähes puolet (49 %) vastasi, että pilvipalvelut eivät ole käytössä, eikä niitä myöskään suunnitella otettavaksi käyttöön. Prosenttiosuuksista voi päätellä, että lisää tietoa pilvipalveluista tarvittaisiin, jotta yritykset osaisivat edes arvioida, olisiko pilvipalveluista yritykselle hyötyä vai ei.

Digitaalinen viestintä eli sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin oli tuttua 79 %:lle vastaajista. Suuri osa (63 %) myös käytti sitä ja 11 % suunnitteli ottavansa sen käyttöön. Toisaalta 26 % vastasi, että sähköinen yhteydenpito ei ole käytössä, eikä sitä myöskään aiota ottaa käyttöön. Usein sähköisellä yhteydenpidolla tarkoitetaan esim. sähköpostia. On yllättävää, että jopa 26 % ei edes aio ottaa sitä käyttöön.

Verkkokauppa oli tuttua 71 %:lle vastanneista, mutta käytössä se oli ainoastaan 19 %:lla. Suhteessa kuitenkin aika moni, 29 %, suunnitteli ottavansa verkkokaupan käyttöön. Noin puolet ilmoitti, ettei verkkokauppa ole käytössä, eikä sen käyttöönotolle ole myöskään suunnitelmaa.

Teollinen internet oli vielä vieras käsite. Jopa 76 % ilmoitti, ettei tunne käsitettä ja 79 % ilmoitti, ettei se ole käytössä, eikä sitä myöskään aiota ottaa käyttöön. Pieni joukko (7 %) käytti teollista internetiä, ja 14 % suunnitteli ottavansa sen käyttöön. Samoin big data oli erittäin vieras käsite. 93 % vastanneista ei tunnistanut sitä. Käytössä se oli ainoastaan 4 %:lla ja 8 % suunnitteli käyttöönottoa. Taulukossa 10 on kuvattu vastausten jakautuminen.

Taulukko 10. Yritysten tunnistamat, käyttämät ja käyttöönottoa suunniteltavat digitaaliset välineet.

Ovatko seuraavat digitaaliset työkalut yritykselle tuttuja tai suunnittelevatko niiden käyttöönottoa seuraavan kolmen (3) vuoden aikana?	Tunteeko?		Onko käytössä?		
	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei, mutta on suunnitella	Ei, eikä ole suunnitella
	%	%	%	%	%
Internet-kotisivut	98	2	73	13	14
Sosiaalinen media	79	21	47	17	36
Pilvipalvelut	59	41	29	22	49
Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	79	21	63	11	26
Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	71	29	19	29	52
Teollinen internet	24	76	7	14	79
Big datan käyttö	7	93	4	8	88
	n=92		n=85		

Yritysten koko vaikutti siihen, kuinka hyvin digitaaliset välineet tunnistettiin. Liikevaihdoltaan yli miljoonan euron yritykset tuntevat pilvipalvelut parhaiten (90 % tunnisti), kun taas alle miljoona euroa liikevaihtoa omaavista vain 55 % vastasi tuntevansa pilvipalvelut. Pienimmistä yrityksistä (liikevaihto alle 100 000 euroa) pilvipalvelut tunnisti 44 % vastanneista. Ero kokoluokkien välillä on tilastollisesti

merkitsevä (p=0,004). Sama ero on löydettävissä, jos yrityksiä tarkastellaan työntekijöiden lukumäärän mukaan.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, kuinka hyödyllisinä he kokevat digitaaliset työkalut yrityksen toiminnalle. Asteikko oli 1-5, jossa 1=ei lainkaan hyödyllinen ja 5=erittäin hyödyllinen. Kaikista hyödyllisimmäksi yritykset kokivat internet-kotisivut. 67 prosenttia antoi niille arvon 4 (hyödyllinen) tai 5 (erittäin hyödyllinen) ja keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken oli 4. Seuraavaksi hyödyllisimmäksi yritykset kokivat digitaalisen viestinnän eli sähköisen yhteydenpidon sidosryhmiin. Yli puolet arvioivat sen hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi (ka 3,4). Myös sosiaalisen median arvioi hyödylliseksi tai erittäin hyödylliseksi 42 % vastanneista (ka 3,1). Verkkokaupan hyödyllisyyden suhteen vastaajat jakautuivat kahteen ryhmään. 27 % ei kokenut sitä lainkaan hyödylliseksi (arvio 1), kun taas 37 % antoi arvon 4 tai 5. Keskiarvo jäi alle kolmen (2,8). Pilvipalveluita ei kokenut ollenkaan hyödylliseksi 33 % vastaajista ja ainoastaan 23 % antoi arvon 4 tai 5 (ka 2,5). Yli puolet vastanneista ei pitänyt teollista internetiä ollenkaan hyödyllisenä. Tässä saattaa näkyä käsitteen vieraus vastaajille. Samoin big data koettiin hyödyttömäksi, jopa 59 % antoi sille arvon 1 (ka 1,7). Vastauksista huomaa, että erityisesti pilvipalveluiden, teollisen internetin ja big datan ymmärrys on heikkoa eikä niistä saatavia liiketoiminnallisia hyötyjä nähdä. Kuviossa 27 on esitetty vastausten jakautuminen ja keskiarvot.

Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei lainkaan hyödyllinen 5=erittäin hyödyllinen
	%	%	%	%	%	
Internet-kotisivut	5	10	17	11	56	4,0
Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	13	11	21	29	25	3,4
Sosiaalinen media	16	23	19	20	22	3,1
Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	27	15	21	27	10	2,8
Pilvipalvelut	33	16	28	14	9	2,5
Teollinen internet	53	20	20	7	0	1,8
Big datan käyttö	59	19	17	5	0	1,7
n ≈ 87						

Kuvio 27. Digitaalisten välineiden koettu hyödyllisyys.

Digitaalisista välineistä saatava hyöty vaihteli sen mukaan, mikä oli yrityksen ensisijainen asiakasryhmä (Kuvio 28). Erityisesti internet-kotisivujen ja sosiaalisen median hyöty koettiin korkeammaksi niiden yritysten osalta, joilla ensisijaisena

asiakasryhmänä oli kuluttajat (tai sekä yritykset että kuluttajat). Keskiarvo kuluttaja-asiakkaiden suhteen oli internet-kotisivujen osalta 4,3 ja molempien asiakasryhmien osalta 4,3, kun taas pelkästään yritysasiakkaiden kohdalla keskiarvo oli vain 3,5. Ero keskiarvoissa on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,026$). Samoin sosiaalisen median osalta on havaittavissa tilastollisesti merkitsevä ero. Keskiarvot ovat yli 3 kuluttaja-asiakkaiden ja molempien asiakasryhmien osalta, kun taas yritysasiakkaiden osalta se on vain 2,5. Pilvipalvelut koettiin hyödyllisimmäksi niissä yrityksissä, joissa asiakkaina olivat sekä kuluttaja- että yritysasiakkaat (ka 3,1) ja vähemmän hyödyllisinä muissa ryhmissä (pelkät kuluttaja-asiakkaat ka 2,2 ja yritysasiakkaat ka 2,1). Ero keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,004$). Muissa kohdissa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle	Ensisijainen asiakasryhmä			p-arvo
	kuluttajat (n=23)	yritykset/ yhteisöt/ julkinen sektori (n=30)	molemmat (n=34)	
	KA	KA	KA	
Internet-kotisivut	4,3	3,5	4,3	0,026
Sosiaalinen media	3,1	2,5	3,5	0,012
Pilvipalvelut	2,2	2,1	3,1	0,004
Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	3,0	3,3	3,8	0,069
Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	2,7	2,8	2,9	0,897
Teollinen internet	1,6	1,7	2,0	0,265
Big datan käyttö	1,5	1,6	1,9	0,233

(asteikko 1-5, 1=ei lainkaan hyödyllinen, 5=erittäin hyödyllinen)

Kuvio 28. Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys asiakasryhmittäin.

Myös koulutustaustalla näytti olevan merkitystä sen suhteen, miten hyödylliseksi eri digitaaliset välineet koettiin. Korkeakoulututkinnon omaavat kokivat verkkokaupan hyödyllisemmäksi kuin muut. Ero keskiarvoissa oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,010$).

Digitaalisten välineiden hyödyllisyys vaihteli myös tarkempien toimialojen mukaan (Taulukko 11). Internet-kotisivut koettiin vähiten hyödylliseksi sahatteollisuudessa (ka 3,1) verrattuna erikoispuusepäntuotteisiin (ka 4,0), huonekaluteollisuuteen (ka 4,3) ja taloteollisuuteen (ka 4,4). Ero keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,004$). Muita tilastollisesti merkitseviä eroja oli verkkokaupan ja teollisen internetin suhteen. Verkkokauppa koettiin muita toimialoja hyödyllisemmäksi

huonekaluteollisuudessa (ka 3,3, muissa keskiarvot välillä 2,2 – 2,7). Teollinen internet taas koettiin erikoispuusepäntuotteissa vähiten hyödylliseksi (ka 1,0).

Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle	Saha-teollisuus (n=15)	Erikoispuusepän tuotteet (n=10)	Huonekaluteollisuus (n=28)	Taloteollisuus/rakentaminen (n=29)	p-arvo
	KA	KA	KA	KA	
Internet-kotisivut	3,1	4,0	4,3	4,4	0,004
Sosiaalinen media	2,6	2,8	3,3	3,3	0,310
Pilvipalvelut	2,5	2,2	2,9	2,5	0,585
Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	3,3	3,1	3,8	3,3	0,271
Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	2,5	2,2	3,3	2,7	0,049
Teollinen internet	2,1	1,0	1,9	1,9	0,048
Big datan käyttö	1,6	1,3	1,8	1,8	0,473

(asteikko 1-5, 1=ei lainkaan hyödyllinen, 5=erittäin hyödyllinen)

Taulukko 11. Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys tarkempien toimialojen mukaan.

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin, millaista liiketoiminnallista hyötyä digitaalisista työvälineistä oli saatu (Kuvio 29). Yrityksiä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 (1=ei vaikutusta, 5=erittäin suuri vaikutus) mitä vaikutusta digitaalisilla välineillä oli uusien asiakkaiden tavoittamiseen, yrityskuvan vahvistumiseen, asiakaspalvelun parantumiseen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen, kannattavuuden parantumiseen, yhteistyön tiivistymiseen yhteistyökumppaneiden kanssa, liiketoimintaprosessien tehostumiseen, liiketoiminnan kansainvälistymiseen ja tuotekehityksen tehostumiseen. Suurin vaikutus digitaalisten välineiden käytöllä oli ollut uusien asiakkaiden tavoittamiseen (ka 3,8) ja yrityskuvan vahvistumiseen (ka 3,7). Lähes kaikkien hyötyjen keskiarvo oli yli 3, joten yleisesti voi sanoa, että digitaalisten työvälineiden käytöstä on saatu liiketoiminnallista hyötyä. Pienimmät hyödyt ovat olleet suhteessa kansainvälistymiseen (ka 3,0) ja tuotekehityksen tehostumiseen (ka 2,8). Toisaalta kansainvälistymisen osalta on todettava, että osalla yrityksistä ei ole kansainvälistä toimintaa, jonka vuoksi hyötyä ei pysty arvioimaan. Kuitenkin jopa 43 prosenttia arvioi hyödyn kansainvälistymisen osalta arvolla 4 tai 5. Tämän perusteella voi sanoa, että digitaaliset välineet tarjoavat uuden mahdollisuuden kansainvälistymiseen.

Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle	1	2	3	4	5	Keskiarvot asteikolla 1 - 5 1=ei vaikutusta 5=erittäin suuri vaikutus
	%	%	%	%	%	
Uusien asiakkaiden tavoittaminen	6	8	24	28	34	3,8
Yrityskuvan vahvistuminen	5	12	21	31	31	3,7
Asiakaspalvelun parantuminen	10	11	21	33	26	3,5
Uusien liiketoiminta- mahdollisuuksien luominen	4	14	32	30	20	3,5
Kannattavuuden parantuminen	10	11	34	26	19	3,3
Yhteistyön tiivistyminen yhteistyökumppanien kanssa	11	10	31	35	12	3,3
Liiketoimintaprosessien tehostuminen	7	20	29	30	14	3,3
Liiketoiminnan kansainvälistyminen	20	14	24	29	14	3,0
Tuotekehityksen tehostuminen	18	21	32	18	10	2,8
n ≈ 90						

Kuvio 29. Digitaalisten työkalujen hyödyllisyys yrityksen toiminnalle.

Faktorianalyysin perusteella digitaalisten työkalujen vaikutuksesta muodostettiin keskiarvomuuttujia. Vaikutukset jaettiin kahteen faktoriin: sisäiseen ja ulkoiseen kehittämiseen taulukon 12 mukaisesti. Ulkoiseen kehittämiseen liittyvät mm. yrityksen sidokset asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin (suunta yrityksestä ulospäin) ja sisäiseen esim. tuotekehitys ja liiketoimintaprosessit. Näin muodostettujen muuttujien reliabiliteetit olivat hyvät (sisäisen kehittämisen Cronbachin alpha 0,865 ja ulkoisen kehittämisen Cronbachin alpha 0,894). Näiden muuttujien keskiarvot olivat molemmat yli kolme. Digitaalisten työkalujen vaikutus yrityksen ulkoiseen kehittämiseen oli korkeampi (ka 3,5) kuin sisäiseen kehittämiseen (ka 3,2). Lisäksi kysymyksestä muodostettiin myös yksi keskiarvomuuttuja, johon otettiin mukaan molemmat osa-alueet (kaikki väittämät). Myös tämän keskiarvomuuttujan reliabiliteetti oli erinomainen (Cronbachin alpha 0,931).

Taulukko 12. Digitaalisten työkalujen vaikutuksen jakautuminen kahteen osa-alueeseen.

SISÄINEN KEHITYMINEN (Digitaalisten työkalujen vaikutus) ($\alpha = 0,865$)
Kannattavuuden parantuminen
Uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen
Liiketoimintaprosessien tehostuminen
Tuotekehityksen tehostuminen
ULKOINEN KEHITYMINEN (Digitaalisten työkalujen vaikutus) ($\alpha = 0,894$)
Uusien asiakkaiden tavoittaminen
Yrityskuvan vahvistuminen
Asiakaspalvelun parantuminen
Yhteistyön tiivistyminen yhteistyökumppanien kanssa
Liiketoiminnan kansainvälistyminen

Digitaalisten työkalujen vaikutus yrityksen liiketoimintaan vaihteli ensisijaisen asiakasryhmän mukaan (Taulukko 13). Selkeästi eniten liiketoiminta oli kehittynyt digitaalisten työvälineiden kautta niillä yrityksillä, joilla asiakkaina olivat sekä kuluttajat että yritykset (ka 3,7) ja vähiten niillä, joilla asiakkaina olivat pelkät yritykset (ka 3,0). Ero keskiarvoissa on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,015$). Erikseen ulkoista ja sisäistä kehittymistä tarkasteltuna suunta on samanlainen. Sekä ulkoinen kehittyminen (ka 3,7) että sisäinen kehittyminen (ka 3,6) on korkeinta yrityksillä, joiden asiakkaina ovat sekä kuluttajat että yritykset. Pienin keskiarvo on sisäisen kehittymisen osalta niillä yrityksillä, joilla asiakkaina ovat pelkät yritykset (ka 2,9).

Taulukko 13. Liiketoiminnan kehittyminen digitaalisten työkalujen kautta asiakasryhmittäin.

Arvio käytettyjen digitaalisten työkalujen vaikutuksesta yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen	Ensisijainen asiakasryhmä			p-arvo
	kuluttajat (n=25)	yritykset/ yhteisöt/ julkisen sektori (n=30)	molemmat (n=39)	
	KA	KA	KA	
Liiketoiminnan kehittyminen (digitaalisten työkalujen kautta)	3,4	3,0	3,7	0,015
Ulkoinen kehittyminen (digitaalisten työkalujen vaikutus)	3,5	3,1	3,7	0,041
Sisäinen kehittyminen (digitaalisten työkalujen vaikutus)	3,3	2,9	3,6	0,009

(asteikko 1-5, 1=ei vaikutusta - 5=erittäin suuri vaikutus)

Digitaalisista välineistä saatu hyöty korreloi yrityksen menestymisen kanssa tilastollisesti melkein merkitsevästi ($r=0,24$, $p=0,022$) sekä tilastollisesti merkitsevästi menestymisen osa-alueista liiketoiminnallisen kehittymisen kanssa ($r=0,32$,

$p=0,002$). On siis merkittävää, että digitaalisista välineistä saatu hyöty on yhteydessä myös yrityksen menestymisen kanssa.

Digitaalisten välineiden käyttö jakaantui yritysten kesken selvästi (välineet internet-kotisivut, digitaalinen viestintä, pilvipalvelut, verkkokauppa, sosiaalinen media, teollinen internet ja big data). 19 % ei käyttänyt mitään digitaalista välinettä ja 19 %:lla vastanneista oli ainoastaan yksi digitaalinen väline käytössä. Kukaan ei käyttänyt kaikkia kysytyjä seitsemää välinettä. Ainoastaan yhdeksällä prosentilla oli käytössään vähintään viisi välinettä. Tästä syystä yritykset jaettiin kahteen luokkaan jatkotarkastelua varten. Toisen luokan muodostivat yritykset, joilla oli käytössään korkeintaan yksi väline (38 % yrityksistä) ja toisen luokan yritykset, joilla oli käytössään useampia välineitä (62 % yrityksistä).

Kun tarkastellaan sitä, miten yritykset kokivat saaneensa hyötyä digitaalisista välineistä, välineiden määrällä oli merkitystä. Digitaalisista välineistä saadun hyödyn liiketoiminnalliseen kehittymiseen keskiarvo oli korkeampi niillä yrityksillä, joilla oli useampia välineitä käytössä (ka 3,6) verrattuna niihin yrityksiin, joilla oli käytössä korkeintaan yksi väline (ka 3,0). Ero keskiarvoissa on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,01$). Mielenkiintoista on, että myös menestymisen suhteen keskiarvoissa on hieman eroa. Menestymisen keskiarvo on 3,2 niillä yrityksillä, joilla on käytössään useampia välineitä ja 2,9 niillä yrityksillä, joilla on korkeintaan yksi väline käytössä.

Digitaalisten välineiden käyttö näyttäisi olevan jollakin tavalla yhteydessä myös yritysten kansainvälistymiseen. Ne yritykset, jotka harjoittavat ulkomaankauppaa, käyttävät enemmän digitaalisia välineitä kuin ne yritykset, jotka toimivat ainoastaan kotimaan markkinoilla. 77 % ulkomaankauppaa harjoittavista yrityksistä käyttävät enemmän kuin yhtä digitaalista välinettä, kun taas kotimaan markkinoilla toimivista yrityksistä vastaava prosenttiluku on 56; ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p=0,038$).

Digitalisaation vaikutusta menestymiseen testattiin tarkemmin polkuanalyysin avulla. Siinä otettiin huomioon se, kuinka laajasti yritys oli hyödyntänyt digitaalisia välineitä. Yllättävää kyllä, ulkomaankauppaa käyvien yritysten osalta digitaalisilla välineillä ei vaikuttanut olevan suoraa yhteyttä yrityksen menestymiseen. Kotimaisilla markkinoilla toimivien yritysten kohdalla tilanne on taas päinvastainen. Digitalisaation tasolla oli merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen kotimaan markkinoilla. Tulos on sikäli kiinnostava, että digitalisoitumista on perusteltu osin sillä, että sen avulla saavutetaan kansainvälisiä markkinoita helposti.

Yhtenä selityksenä tulokselle voi olla, että digitalisaation välineitä on hankalampi hyödyntää ulkomaisten kulttuurien yhteydessä. Kotimaiset markkinat tunnetaan

paremmin ja silloin myös digitalisaation tuomia positiivisia mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään laajemmin. Joka tapauksessa digitaalisten välineiden hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia ja todennäköisesti niiden vaikutus menestymiseen välittyy jonkin muun tekijän (esimerkiksi markkinointikyvykkyyden) kautta.

5 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN RAKENTAMINEN JA TULOKSET

5.1 Teemahaastattelurungon rakentaminen

Teemahaastatteluilla haluttiin saada lisää tietoa ja syvyyttä kyselytutkimuksessa esiin nousseisiin teemoihin. Teemoja olivat markkinaorientaatio, markkinointikyvykyys, kansainvälistyminen ja digitalisaatio. Haastattelut etenivät teemoittain, mutta jokaisen teeman kohdalle oli mietitty tarkentavia apukysymyksiä haastattelun helpottamiseksi. Teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 2.

Markkinaorientaatiota ja markkinointikyvykyyttä selvitettiin asiakkaiden, asiakassuhteiden hoitamisen, asiakastiedon keräämisen ja käyttämisen, markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen, brändin, kilpailijoiden, kilpailuedun sekä tuote- ja palvelukehityksen kautta. Lopuksi kysyttiin vastaajan näkemyksiä markkinoinnin edellytysten ja esteiden suhteen.

Kansainvälistymisen osalta haastateltavaa pyydettiin kertomaan yrityksen kansainvälistymistarina mahdollisimman vapaasti. Toivottiin tarkempaa tietoa siitä, miten kansainvälistymisen polku oli yrityksessä edennyt, mihin valinnat perustuvat, kuinka hyvin kohdemarkkinat tunnettiin, millaisia onnistumisen kokemuksia ja haasteita matkan varrella oli ollut, mitä osaamista kansainvälistyminen vaatii ja millaisia ohjeita haastateltava antaisi kansainvälistymistä suunnittelevalle puutuotealan yritykselle.

Digitalisaation osalta haastatteluissa selvitettiin, miten haastateltava näki digitaalisuuden omassa yrityksessään, millaisia työkaluja oli käytössä, miksi ja mihin tarkoitukseen niitä käytettiin ja miten digitaalisuus oli vaikuttanut yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen. Lisäksi haluttiin tietää, oliko yrityksellä strategiaa digitaalisaatioon liittyen.

5.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelupyynnöksi esitettiin sähköpostitse 20 yrittäjälle. Niille, jotka eivät vastanneet sähköpostiin, soitettiin vielä ja esitettiin asia sekä pyyntö haastattelusta. Osa yrittäjistä ei halunnut haastattelua antaa ja kaksi jo sovittua haastattelua peruuntui. Näin lopulliseksi haastattelujen määräksi muodostui 9 kpl. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja niiden kesto vaihteli 24 minuutin ja 130 minuutin välillä. Suureen vaihteluväliin vaikuttaa haastateltavan puheliaisuuden lisäksi se, oliko yrityksessä esimerkiksi kansainvälistä toimintaa.

Mikäli yrityksessä ei käytetty merkittävästi digitaalisia välineitä tai se ei ollut kansainvälinen, tuli haastattelusta paljon lyhyempi.

Kukin haastattelija kirjoitti haastattelun jälkeen lyhyen kuvauksen haastattelussa esiintyneistä tärkeimmistä aiheista. Tässä kuvauksessa haastattelija pystyi kertomaan myös, mikäli haastatteluun tai sen toteuttamiseen liittyi jotakin erityispiirteitä, joiden huomioiminen analyysivaiheessa olisi tarpeen.

Haastattelussa oli kysymyksiä kolmelta toiminnan osa-alueelta: markkinoinnista, digitaalisuudesta ja kansainvälistymisestä. Mikäli yrityksellä ei ollut sanottavaa kaikkiin osa-alueisiin, lyheni haastattelun kesto. Myös annettujen vastausten laajuus vaihteli.

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin useammassa vaiheessa. Haastattelut on aluksi litteroitu tekstimuotoon. Tämän jälkeen analysoinnissa on käytetty apuna käsitteellistä kehikkoa, jossa haastatteluista on kerätty samaan aihepiiriin kuuluvat vastaukset ja niiden sisällöt taulukoihin.

5.3 Haastateltujen yritysten kuvaukset

Seuraavassa kuvataan lyhyesti haastatellut yritykset. Kuvaukset on kirjoitettu, jotta lukijan on helpompi jatkossa ymmärtää mistä johtopäätökset syntyvät. Kuitenkaan niitä ei ole haluttu kirjoittaa liian yksityiskohtaisesti, jotta yksittäinen yritys ei paljastu.

Yritys A

Rakentamisen alalla toimiva yritys on ollut olemassa 1980-luvun puolivälistä lähtien. Yrittäjä on ollut aktiivinen tuotteiden kehittämisessä ja osallistunut useisiin yhteistyö- ja kehittämishankkeisiin. Yrityksessä on kehitelty myös tuotteita, joihin muut eivät ole uskoneet. Yrittäjällä on kuitenkin ollut luottamus tuotteeseen ja näkemys markkinoista. Näkemys on osoittautunut oikeaksi. Tuoteryhmiä on tällä hetkellä kaksi, kummallakin on eri kohderyhmät.

Yritys on löytänyt sopivan markkinaraon tuotteelleen ja suunnannut toimintansa vahvasti sinne missä markkinat ovat. Päämarkkina-alueella on olemassa näyttelyalue, jossa yrityksen tuotteisiin pääsee tutustumaan. Yrityksen kilpailutekijöinä ovat laatu, tuotteen muunneltavuus kohteeseen sopivaksi sekä asiakkaalle helpot pakettiratkaisut. Tuotekehitystä on tehty koko ajan, myös asiakkailta saadun palautteen perusteella. Tuotekehitystä on soveltuvin osin tehty yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Digitaalisuutta hyödynnetään markkinoinnissa, kauppojen solmimisessa ja yhteydenpidossa. Markkinoinnin kannalta olennaisessa osassa ovat yrityksen edustavat ja hyvin toimivat nettisivut. Googlen työkalut yrityksen sivujen löytymisen helpottamiseksi ovat myös käytössä, samoin seurantatyökalut. Suuri osa tarjouspyynnöistä tulee verkkosivujen kautta. Laskutusohjelmat sekä tuotteiden suunnittelussa tarvittavat ohjelmistot ovat aktiivisessa käytössä.

Markkinoinnin kulmakivenä ovat messut, joilla käydään useita kertoja vuodessa. Lisäksi verkkosivut ovat olennaisessa roolissa. Markkinointia suunnittelee ja johtaa pääsääntöisesti yksi henkilö, joka saa apua yrityksen muilta työntekijöiltä. Tarvittaessa asiantuntemusta ostetaan, esimerkiksi esitteiden tekemisessä ja mesuosaston rakentamisessa on hyödynnetty yrityksen ulkopuolista ammattilaista.

Yritys B

Yrityksen toiminta on alkanut 1960-luvulla, kun nykyisen omistajan isä alkoi valmistaa hirsimökkejä. Nykyinen yrittäjä on koulutukseltaan puuseppä ja yrityksen päätuotteet ovat erikoispuusepäntuotteita. Hänellä on osin henkilökohtaista ja osin yrityksen mukana tullutta toimijaverkostoa ympärillään.

Yrityksellä on pitkään ollut yksi pääasiakas, mutta sen lisäksi myös muita pienempiä asiakkaita. Hiljaisten kausien aikana kehitellään omaan tuotantoon tulevia tuotteita. Yrittäjä toimii hyvin aktiivisesti yhteistyössä muiden lähellä toimivien yksityisyrittäjien kanssa. Verkosto toimii hyvin ja sitä kautta yksinyrittäjä saa työyhteisön tukea ja lisäksi niitä tarvittaessa.

Toimintaa on kehitetty hyvin paljon pääasiallisen asiakkaan tarpeiden mukaan. Maanantaiaamuisin käydään usein lävitse viikon tarpeita. Toiminta päämiehen kanssa on jatkunut vuodesta 1988. Työnjohdon kanssa keskustellaan tarvittavat tuotantomäärät ja niiden muutokset, mutta muutoin yrittäjä käy itse maanantaiaamuisin toteamassa hyllytilanteen ja toimittaa itsenäisesti tarvittavan täydennyksen. Toiminta on siis hyvin vahvasti luottamukseen perustuvaa ja paperityöt minimoivaa.

Päämiehen tilaamat tuotteet ovat sellaisia, joita ei saa kotimaasta vakiotavarana. Ulkomailta niitä kyllä saisi, mutta sitten toimitusaika olisi huomattavasti pidempi ja toimitukset kankeampia. Myös muut yksittäisten asiakkaiden tilaamat tuotteet ovat usein yrittäjän sanoin kuvailtuna ”kahdeksankulmaisia kananmunia”, eli yksittäisiä erikoiskappaleita. Toiminnan valtteina ovat juuri nuo erikoistyöt, yksittäiskappaleiden toimitusmahdollisuus, tietotaito sekä lähialueen asiakkaiden ripeä palvelu. Yrittäjien välinen verkosto mahdollistaa yhteistyönä tehtäviä asioita ja antaa henkistä tukea.

Yritys C

Huonekalualan yritys on saanut alkunsa 1960-luvulla ja ollut sen jälkeen suvun hallussa. Syksyllä 2015 yrityksessä tehtiin isoja muutoksia. Ainoastaan firman nimi ja viralliset tiedot eivät ole muuttuneet, muuten kaikki logosta toimintamalliin on uusittu. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna toimintaa on yksinkertaistettu. Lisäksi valmistukseen on tullut huonekalujen ohella muita, konseptiin sopivia tuotteita.

Yritys tuo esiin toimintansa kivijalkoja; vastuullisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkaisiin henkilökohtainen suhde, siihen pyritään esimerkiksi kertomalla yrityksen omasta historiasta ja keskeisesti siihen vaikuttaneista henkilöistä.

Yritys on löytänyt oman lokeronsa ja asiakkaansa ja osaa kohdentaa markkinointia omalle kohderyhmälleen. Se pyrkii erottautumaan kilpailijoista hyvällä tavalla, mikä näkyy markkinoinnin edelläkävijän roolina. Toistaiseksi suurena kilpailutekijänä on yrityksen oma verkkokauppa.

Kansainvälinen liiketoiminta on hyvin pientä - tilauksia tulee verkkokaupan tai sähköpostin kautta jonkin verran. Ajatuksia laajentumisesta Pohjoismaihin on olemassa. Tarkoitus on edetä varovaisin askelin. Yritys on vieraillut Ruotsissa messuilla "esittäytymässä" ja hakemassa mahdollisia kontakteja. Kohdemaan tuntemus omien tuotteiden näkökulmasta on saavutettava ennen kuin markkinoilla voi pärjätä.

Yritys on viime syksystä saakka hyödyntänyt digitalisuutta yhä vahvemmin. Erityisesti markkinoinnissa digitaalisuus on otettu vahvasti käyttöön, samoin tuotteiden myymisessä. Tämän digitaalisen uudistuksen myötä yrityksen myynti on kasvanut huomasti. Toimitusjohtaja arvioi, että yritys tulee tuplaamaan kuluvana vuonna viime vuoden liikevaihdon. Tuotteiden valmistus pidetään edelleen käsityönä, mutta lähes kaikki muu hoidetaan digitaalisesti – toki asiakastapaamisia tehdään ja tarvitaan edelleen. Yrityksen nuori sukupolvi tekee yrityksen toiminnasta digitaalisempaa, järjestelmällisempää ja yksinkertaisempaa.

Markkinoinnin suunnittelu ja vastuu on annettu yhdelle henkilölle. Muutokset ovat tehneet markkinoinnista suunnitelmallisempaa, siihen on varattu rahaa, aikaa ja resurssia. Asiakaskohderyhmä on segmentoitu tarkasti, jonka ansiosta markkinointia on helpompi tehdä. Markkinoinnissa käytetään hyvin monipuolisesti sosiaalisen median eri kanavia – yritys on siellä missä heidän kohderyhmänsä on: Facebookissa, Instagramissa, Blogeissa jne. Sosiaalisessa mediassa markkinoinnista on saatu kokemuksia, että se on helppoa, kohtuuhintaista ja nopeaa. Markkinoinnin toimivuudesta tulee nopea palaute. Mikäli se on toimivaa, voidaan jatkaa ja jos se ei toimi, on helppo muuttaa suuntaa.

Yritys D

Erikoispuusepäntuotteita valmistava yritys on ollut nykyisessä omistuksessa kahdeksan vuotta. Osa ammattiasiakkaista on pysynyt koko ajan, mutta osa asiakkuuksista on kertaluonteisia. Yrittäjillä on julkilausuttu päämäärä tuoda markkinoille uutta. Näin ollen he seuraavat tiiviisti trendejä ja ulkomaisia uutuuksia sekä vieraillemalla alan messuilla että lukemalla lehtiä ja blogeja.

Markkinointi ja myynti tapahtuvat enimmältä osin päämarkkina-alueilla, kasvu-keskuksissa. Pitkäjänteinen toiminta ammattiasiakkaiden kanssa vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa, joka hoituu luontevasti esimerkiksi työmaakokouksiin osallistumalla. Samalla näissä tapaamisissa kuulee toiveita ja esiin tuodaan myös ratkaisua vaativia asioita. Nämä tiedot ovat arvokkaita aktiivisessa tuotekehityksessä. Lisäksi yksityiset ostajat haluavat nähdä esimerkkejä tuotteesta ennen ostopäätöstä, joten näyttelytilat lähellä markkinoita on ehdoton etu. Yrityksessä asia on ratkaistu niin, että yksi näyttelytila ja myyntikonttori on perustettu päämarkkina-alueelle. Yhteydenpito tehtaalle sujuu nopeasti sähköisiä apuvälineitä hyödyntäen.

Yrityksessä on pohdittu runsaasti sähköisen median hyödyntämistä ja järkeviä kanavia markkinoinnin hyödyntämisessä. Yrityksen markkinointitoimenpiteille mietitään runko ja päätapahtumat noin vuodeksi eteenpäin. Toimintaympäristössä tapahtuu usein kuitenkin muutoksia, jotka vaikuttavat myös siihen millainen on yrityksen kannalta järkevää toimintaa. Näin ollen suunnitelmia ei tehdä etukäteen liian tiukoiksi, vaan loppuhionta ja viimeiset päätökset tehdään aina lähellä ajankohtaa vallitsevan tilanteen mukaan.

Yrityksen visuaalista ilmettä on kehitetty tietoisesti. Sama ilme näkyy niin verkkosivuilla kuin messuosastollakin. Asiakkaat ovat kiinnostuneita näkemään valmiista tuotteesta kuvia. Www-sivut on haluttu pitää ammattikuvaajan ottamien valokuvien paikkana, mutta asia ratkaistiin niin, että toisaalta verkosta löytyy paikka, jonne kelpaavat myös kännykällä napatut kuvat. Nuo kuvat ovat käyttäjien kannalta katsottuna riittävän tarkkoja. Niitä on helppo ottaa ja laittaa näkyviin, samalla ne riittävällä tarkkuudella esittelevät kiinnostuneille sitä mitä yritys käytännössä tekee. Yritys on hakenut kasvua ja onnistunut siinä. Nyt edessä häämöttää tilanne, jossa kotimaan markkinoilta on entistä hankalampi löytää mahdollisuuksia kasvuun. Harkinnassa on laajentuminen ulkomaille. Sitä varten on teetetty markkinatutkimuksia, joiden avulla saadaan selville, onko harkinnassa oleva suunta ja markkina tuotteen kannalta oikea ja mitä kautta sinne voisi päästä sisään.

Yritys E

Yritys on perustettu vuosituhannen vaihteessa. Aluksi se toimi huonekaluteollisuuden puolella, mutta pian huomattiin, ettei se ole kestävä tie. Jouduttiin

harkitsemaan toiminnan lopettamisen ja jonkun uuden kehittämisen välillä. Liiketoimintasuunnitelma kirjoitettiin kokonaan uusiksi ja yrityksessä aloitettiin vahva tuotekehitys. Lopputuloksena olivat omat tuotteet, joissa näkyy huonekaluteollisuuden viimeistely ja hyvä tuoteistus. Oman brändin luominen on vaatinut usean vuoden työn. Tällä hetkellä näyttää siltä että työ alkaa kantaa hedelmää. Matkan varrella on tarvittu rohkeutta, sinnikkyyttä ja tuotekehitystä.

Tuotekehitys on ollut yrityksessä voimakasta. Osa tuotteista on kehitetty hyvin proaktiivisesti, ennakoivasti ja ennakkoluulottomasti. Tämä on tarkoittanut sitä, että asiakkaille uusi tuote on ollut melko tuntematon. Jälleenmyyjien koulutukseen on tästä syystä panostettu ja käyttöopastuksen sekä asennuksen ohjemateriaalit on tehty huolella. Tiedon välittäminen jälleenmyyjille on ollut tärkeätä, jotta he osaavat kertoa asiakkailleen kuinka tuote eroaa kilpailevista tuotteista.

Markkinointia on pitänyt tehdä paljon. Se on ollut myös paljolti uudesta tuotteesta ja sen ominaisuuksista kertomista. Markkinoinnissa avuksi on ollut suuri asiakasyritys. Toisten tuotteiden osalta kun on saanut ensimmäiset kaupat, jotka on saatu hyvin hoidettua, on se herättänyt luottamusta ja tuonut uusia kauppvoja. Osa tuotteista on löytänyt oman paikkansa hieman helpommin. Ehdoton kilpailuvaltti on laatu. Myös asiakkaan palveleminen ja oikea-aikaiset toimitukset ovat erittäin olennaisessa roolissa.

Yritys on lähtenyt mukaan kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisessä olennaista on ollut rohkeus kokeilla, mahdollisuus mennä "ison kainalossa" eli hyödyntää suuren jälleenmyyjän valmista verkostoa sekä valmiit selvitykset markkinoista ja niiden pohjalta tehty oma tutkimustyö kohteesta. Kielitaidon puute ei ole haitannut toimittaessa jälleenmyyjien ja agentuurien avulla. Kielitaidon puutetta voi korjata hyödyntämällä kääntäjien apua.

Yritys F

Yritys on toiminut jo yli sata vuotta ja ollut valtaosan ajasta samalla yrittäjäsuvulla. Tuona aikana on toimittu kotimaassa, mutta jo 50-luvulta lähtien on ollut myös vientitoimintaa, joka nykyisin muodostaa pääosan kaupankäynnistä. Osa vientisuhteista on jo hyvin pitkiä, myös yrityksen tuotemerkki on tunnettu. Vaikka toiminnan peruseräte on pysynyt samana, ovat tuotantotekniikan, kuljetuksen ja viestintävälineiden kehittyminen sekä laitteiden automatisoituminen muuttaneet toimintaa huomattavan paljon. Laadun tasaisuus on ehdoton valttikortti. Asiakkaiden omat prosessit kärsisivät, jos laadussa olisi poikkeamia. Tuotannon tasaisuuden suhteen ollaan hyvin tarkkoja.

Kansainvälistyminen on alkanut reilu 60 vuotta sitten, kun kotimaan markkinoissa tapahtui muutoksia. Nykyään valtaosa tuotannosta menee vientiin. Aiemmin asiakkaiden luona käytiin, heitä etsittiin matkustamalla kohdemaahan ja tavattiin. Nykyisin markkinoiden rakenne on toinen ja asiakkaita kohdataan paljon harvemmin. Kansainvälisessä toiminnassa käytetään hyväksi mm. agentuureja, tukkuliikkeitä ja maahantuojia.

Yritys on automatisoinut joitakin toimintojaan. Automaatio on vaikuttanut koko hankintaketjun muuttumiseen. Automaatiota on melko paljon, mutta sen lisäksi manuaalisella laaduntarkkailulla on tärkeä osa. Toisaalta käytännön asiat, kuten ukonilmat, aiheuttavat vakavan rikkoutumisuhan herkille sähköisille laitteistoille ja näin ollen niiden hyödyntäminen täydessä laajuudessa on turhan riskialtista. Kuitenkin laajempi digitalisaation ja automaation hyöty on koko ajan pohdinnassa, usein rajoitteena on kuitenkin laitteistojen hinta. Toiminnan kannalta olennaiset tiedot on myös turvattu niin, että varmuuskopiot ovat yrityksen ulkopuolella.

Yrityksellä on useita vakiasiakkaita, joiden kanssa kauppaa on käyty jo vuosikymmeniä. Kaupankäynnin tyyli on muuttunut niin, että nyt on aiempaa enemmän viikoittaisia toimituksia, sillä asiakkaat eivät itse halua tai pysty pitämään suuria välivarastoja.

Yritys G

Vuonna 1936 alkunsa saanut yritys on pysynyt samaan perheen omistuksessa. Tuolloin tuotanto koostui eri tuotteista kuin mitä nyt on tarjolla. Maatalouden koneellistuminen oli suuri syy siihen, että poistuvien tuotteiden tilalle piti kehittää uusia tuotteita – puuharavoille ei enää ollut suurta kysyntää. Yrityksellä on pitkät perinteet ja laadukkaat tuotteet. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota omassa tuotannossa oleville tuotteille paras käytettävyys, on tuoteperhettä laajennettu jälleenmyynnissä olevilla oheistuotteilla.

Kun asiakaspohja on laaja ja sitä on useissa maissa, eivät yhden markkina-alueen heilahdukset aiheuta vielä vakavia seurauksia yritykselle. Kansainvälisen kaupan aloittamiseen vaikuttivat sattuma ja kieli. Kauppakanavat aukesivat, kun nykyisen omistajan isä pääsi veljensä mukana käymään Ruotsissa. Veli oli voittanut matkan kahdelle ja kysyi matkaseuraksi. Sillä matkalla syntyivät ensimmäiset kaupat. Kaupat olisivat todennäköisesti jääneet syntymättä, ellei ruotsin kieli olisi ollut hallussa.

Ulkomaankaupan alettua siihen panostettiin enemmän ja uusia kontakteja etsittiin aktiivisesti. Aluksi asiakkaita on hankittu matkustamalla kohdemaahan ja etsimällä, lisäksi silloisen ulkomaankauppaliiton avustuksella ja myös messut tulivat pian ajankohtaisiksi. Kielitaito on ollut tärkeässä asemassa. Jos voidaan käydä kauppaa

asiakkaan äidinkielellä, on siitä etua vieraalla kielellä kauppaa käyviin nähden. Kohdemaan kulttuuria ja toimintatapoja tulee myös tuntea.

Markkinointiin on olemassa selkeä suunnitelma, joka päivitetään vuosittain. Pääsuunnat pohditaan yhdessä, jonka jälkeen päävastuu toteutuksesta on yhdellä henkilöllä. Messut ovat tärkein paikka kasainvälisten asiakkaiden sekä loppukäyttäjien kohtaamiseen. Asiakkaiden luona myöskin vierailaan, etenkin kotimaassa.

Yrityksellä on vahva ja tunnettu brändi. Yrityksessä seurataan koko ajan alan tapahtumia. Yritys on myös mukana sosiaalisessa mediassa, jota kautta haetaan näkyvyyttä. Sosiaalisen median kautta löytyy vertaisryhmiä, jossa käyttäjät pääsevät keskustelemaan kokemuksistaan, jolloin tuotteista kiinnostuneet kuulevat suoraan käyttäjäkokemuksia. Verkkosivujen kautta yritys on tuotteiden loppukäyttäjienkin näkökulmasta helposti tavoitettavissa. Helppo tavoitettavuus vaatii muutoksia yrityksen toimintatapaankin. Kun yhteyden ottaminen on helppoa, tulee tuotteiden loppukäyttäjiltä tuotteisiin liittyviä kysymyksiä entistä enemmän. Niihin vastaaminen luo hyvää yrityskuvaa, mutta vaatii tietenkin myös aikaa.

Yritys H

Perheyritys on perustettu vuonna 1965 ja tällä hetkellä sitä jatkavat perustajien lapset. Yritys on kasvanut pikkuhiljaa, vaikka matkan varrelle mahtuukin useita vientimaita, suurta idänkauppaa ja sen lopahtamista. Asiakkaina on ollut yksityisiä tahoja, mutta myös kauppaketjuja. Huonekaluala on muuttunut paljon yrityksen olemassaolon aikana, joten myös yrityksen asiakkaat ja logistiikkaketjut ovat uusiutuneet.

Tällä hetkellä yritys toimii suurimmalta osin ulkomaankaupassa. Yhdessä maassa yrityksellä on tytäryhtiö, jossa on palkattuna paikallisia, toisessa maassa toimitaan agentuurin avulla ja kolmannessa verkkokaupan kautta. Yrityksessä on siis kokemusta eri tavoin järjestetyistä kauppayhteyksistä. Agentuuri ja paikalliset työntekijät välittävät runsaasti tietoa paikallisista markkinoista ja asiakkaiden toiveista. Yksi suuri haaste ulkomaankaupassa eri valuuttaa käyttävin maihin on valuuttakurssien ennakointi. Aina se ei onnistu ja silloin sopimusjakson hinnoittelu voi mennä pieleen. Toisaalta eri maissa olevilla markkina-alueilla taantumat osuvat harvoin juuri samaan ajankohtaan, mikä tasapainottaa kysyntää.

Yrityksessä tehdään aktiivista tuotekehitystä. Uutuustuotteet on kehitelty niin, että yritykseen saataisiin useampi tukijalka ja eri tuotteiden tuotanto sopisi sujuvasti yhteen. Vientituotteiden osalta on huomioitava myös tuotteen kuljetettavuus ja siitä syntyvät kustannukset.

Eri osista asiakkaan toiveiden mukaisesti koostettavat kokonaisuudet eivät ole asiakkaille helppoja hahmotettavia. Yritys on ollut edelläkävijä 3D mallinnuksen hyödyntämisessä asiakastilanteissa. Nykyisin yrityksen nettisivuilta löytyvällä ohjelmalla voi koostaa omien toiveiden mukaisen kokonaisuuden ja katsella sitä eri suunnista. Värien ja tarvittavien osien valitseminen kokonaisuuteen onnistuu siis varsin käyttäjäystävällisesti.

Digitaalisuus on muuttanut myyntiä ja markkinointia entistä enemmän verkkoon ja sosiaaliseen mediaan. Markkinoinnissa on onnistuttu tekemään joitakin hyvin näkyvyyttä saaneita kampanjoita. Markkinoinnissa yksi suuri digitaalisuuden mukanaan tuoma muutos on kuvien ottamisen, käsittelemisen ja lähettämisen helppous ja nopeus.

Yritys I

Yritys on perustettu vuosituhanen vaihteessa ja se on koko ajan suuntautunut alusta saakka vahvasti vientiin. Strateginen valinta sahateollisuuden alan yrityksessä on ollut, että tuotteita jalostetaan mahdollisimman pitkälle. Tämä on tarkoittanut myös aktiivisuutta tuotekehitysprojekteissa yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Kumppaneiksi ja jälleenmyyjiksi on tietoisesti etsitty ensisijaisesti yrityksen kokoon nähden sopivan kokoisia kumppaneita, jotka tuntevat jo valmiiksi puun ja sahatavaratuotteiden ominaisuudet ja joilla on omat asiakaskuntansa.

Yrityksestä löytyy omasta takaa kielitaitoa, myynti- ja markkinointiosaamista. Tärkeimpien asiakkaiden luona vierailaan vuosittain. Keskustelut ovat paljon muutakin kuin pelkkää myyntineuvottelua. Siellä tulee esiin asioita markkinoiden tilanteesta, kehittymisestä ja mahdollisten uusien tuotteiden tarpeesta. Niitä näitä jutustellessa tulee esiin paljon hyödyllistäkin tietoa, kunhan kuuloastele oikealla asenteella. Tapaamisten lisäksi messut ovat tärkeitä. Messuilla on esillä itse yritys ja sen tuotteet. Messuosaston rakentamiseen onkin kiinnitetty paljon huomiota, jotta se heijastaa samaa yhtenäistä ilmettä nettisivujen ja muun markkinointimateriaalin kanssa.

Yritys tekee yhteistyötä kotimaisten vastaavien tuotteiden valmistajien kanssa. On perustettu yhdistys, jonka kautta on edistetty mm. sertifikaattia tuotteelle, joitakin yhteisiä kehitysprojekteja on ollut matkan varrella ja yhdessä panostetaan myös imagon kehittämiseen. Yhteistyötä helpottaa, että markkinat laajentuvat koko ajan, joten jokaiselle riittää markkinoita, eikä samoista asiakkaista tarvitse kilpailla.

Uusille ulkomaisille markkina-alueille hakeuduttaessa ensin tarkastellaan tilannetta työpöydän ääreltä valmiiden tutkimusten ja netistä löytyvän tiedon avulla.

Tämän jälkeen on kuitenkin tärkeätä vieraila kohdemaassa ja kohdealueella katsomassa kuinka ja mistä ihmiset ostavat, miltä kaupungit näyttävät ja kuka tekee päätöksiä ostoista; arkkitehti, rakennuttaja vai asiakas. Internetissä on paljon tietoa ja paljon mielipiteitä, puolesta ja vastaan, joten olennaista on kuitenkin muodostaa oma mielikuva ja arvio juuri oman tuotteen kannalta. Yrityksessä on hyödynnetty alan messuja eri maissa näiden asioiden selvittämiseksi.

Päivittäisen toiminnan sujuvuuteen kiinnitetään huomiota. Yritys on ulkoistanut monia tietotekniikan ratkaisuja, jolloin ongelmatilanteet voidaan ehkäistä ja jos niitä tulee, niin ammattiapu saadaan nopeasti. Työntekijöiden ei myöskään itse tarvitse huolehtia tietokoneiden päivityksistä. Ammatilliset seuraavat asioita mm. tietoturvan näkökulmasta ja osaavat tehdä vaadittavat päivitykset ja ohjelmien asennukset. Näin ollen työntekijät voivat rauhassa keskittyä töiden tekemiseen. Tuotannonohjaukseen on tehty räätälöity järjestelmä, jossa tuotannon väki teki testauksia ja antoi ohjelmaan parannusehdotuksia matkan varrella. Näin valmiin version käyttöönotto sujui jouhevasti.

Yritys J

Taloteollisuuden ja rakentamisen alalla toimivan yrityksen historia ulottuu jo edelliseen omistajaan. Hän on aikanaan aloittanut ulkomaankaupan, joka on jatkunut tärkeänä osana kaupankäyntiä aina tähän päivään saakka. Nykyinen yrittäjä on opetellut ulkomaankaupan käymistä, kohdemaiden kulttuuria ja neuvottelutapoja työn ohessa. Kulttuurin tunteminen on olennainen osa kaupankäynnissä. Asiakassuhdetta hoidetaan tiiviillä yhteydenpidolla puhelimitse ja sähköpostilla sekä tapaamalla pari kertaa vuodessa. Tapaamisissa ja muun yhteydenpidon kautta saadaan tietoa markkinoista. Yritys pystyy räätälöimään tuotteitaan pitkälle asiakkaan toiveiden mukaisiksi.

Yrityksessä yksi henkilö on päävastuussa markkinoinnista. Markkinointitoimien toteuttamisen apuna on käytetty lisäksi ulkopuolisia ammattilaisia. Yrityksellä on nettisivut, se on mukana sosiaalisessa mediassa ja lisäksi on perinteisiä paperisia esitteitä. Nettisivujen osalta mahdollisuus päivittää niitä itse on huomattu tärkeäksi. Silloin niitä voidaan päivittää tarpeen vaatiessa ja ne saadaan pysymään ajan tasalla. Yrityksellä on ollut myös hyväntekeväisyyteen liittyvä mainoskampanja asuntomessuilla yhteistyössä toisen näytteilleasettajan kanssa.

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

6.1 Asiakkaat ja asiakassuhteiden hallinta

Haastatellut yritykset toimivat erilaisilla toimialoilla. Kolmella (3) yrityksellä on yhtä paljon sekä kertaluonteisia asiakkaita että jatkuvia asiakassuhteita. Loppujen seitsemän (7) yrityksen toiminta painottuu jatkuviin asiakassuhteisiin. Kertaluonteiset asiakassuhteet painottuvat kuluttajakauppaan. Jatkuvia asiakassuhteita syntyy esim. rakentamisen ammattilaisista, yritysasiakkaista ja jälleenmyyjistä. Asiakkaiden segmentointia tekee neljä (4) yritystä, osin hiljaisena tietona, kaksi (2) ei puolestaan segmentoi asiakaskuntaansa laisinkaan.

Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu useimmiten sähköpostilla ja puhelimella. Messut ovat tärkeitä paikkoja neljälle (4) vastaajalle. Asiakasvierailujen merkitys on viime vuosina pienentynyt, mutta edelleen niillä on paikkansa yritystoiminnassa, ne tulevat esiin neljässä (4) vastauksessa. Agentuurit ulkomailla hoitavat kahden (2) yrityksen asioita. Muita keinoja hoitaa asiakassuhteita ovat sosiaalinen media, työmaakokoukset, postikortit ja myyjät. Asiakkaiden kanssa puhutaan (uusista) tuotteista, tulevista tilauksista, hinnasta, laadusta, kehitysideoista ja parannusehdotuksista. Asiakkailta saadaan palautetta, keskustellaan toimitusaikaennusteista ja tiedotetaan tuotteista sekä toiminnasta. Asiakaskäynneillä jutellaan lisäksi näennäisesti niitä näitä. Kuitenkin tarkoituksena on samalla hankkia markkinatietoa, haistella uusia tuulia ja muutoksia. Tämä on yksi tapa toteuttaa kilpailijatiedon keräämistä. Yksi yritys saa puheluita suhteellisen usein kilpailijafirmojen asiakkailta. Kun asiakkaan tiedustelevat asentajan saapumisesta tai valittaa tuotteesta, saa yritys siinä samalla tietoa kilpailijoiden ongelmakohdista.

Kilpailijoiden toimintaa seuraa aktiivisesti (5) haastateltua yritystä. Yksi sanoo seuraavansa enemmän talouspuolta kuin tuotteita tai toimintaa. Kolme (3) vastaajaa ei seuraa aktiivisesti kilpailijoitaan. Kolmella yrityksellä on aktiivista yhteistyötä muiden alan toimijoiden kanssa. Yhteistyö voi olla saman projektin parissa työskentelyä, neuvoja tai aivan avointa yhteistyötä. Kaksi (2) yritystä toimii alihankkijana ja yksi harjoittaa molempia osapuolia hyödyntävää raaka-aineen vaihtamista. Kolme (3) vastaajaa toteaa, että he tapaavat muita valmistajia messuilla, mutta eivät muutoin keskustele keskenään.

Tieto kilpailijoista on pääsääntöisesti yrityksen johtoportaan käytössä. Lisäksi se voi olla toimistohenkilöstön ja markkinointia suunnittelevien käytössä. Henkilökunta saa kahdessa yrityksessä vuosittaisen katsauksen siitä, mitä omalle yritykselle kuuluu suhteessa muihin.

Asiakassuhteen elinkaareen panostetaan eri tavoin. Kaksi (2) yritystä katsoo, että niillä on niin vakaat ja pitkät asiakassuhteet ettei niiden elinkaareen tarvitse erikseen panostaa. Kaksi (2) yritystä panostaa niihin tietoisesti. Lisäksi mainittiin, että vaikka asiakassuhteet tiettyihin yrityksiin voivat olla pitkiäkin, henkilöstö vaihtuu. Henkilösuhteiden yllä pitämiseen ja niiden kehittämiseen on panostettava. Tietyissä tuotesegmenteissä asiakassuhteen elinkaarta mietitään enemmän kuin toisissa.

Tiedonkeruun systemaattisuus ja dokumentointi tapahtuvat kahdella (2) vastaajalla kokoamalla asiat excel-taulukkoon. Lopuilla tiedot löytyvät kauppakirjoista, sähköisistä asiakaskorteista, laskutusohjelmista ja sähköposteista. Tietoja on myös ruutuvihossa ja suullisena. Tietoja käyttävät pääasiallisesti yrityksen johto (4), toimiston henkilöstö (3), myynti- ja markkinointihenkilöstö (2) sekä tarjousten laskijat, tuotantopäällikkö ja suunnittelija.

Asiakassuhteen päättymisen syystä tietoa pyrkii keräämään kaksi yritystä (2), yksi ilmoittaa alan ja asiakkaiden olevan sellaisia, että syy asiakassuhteen päättymiseen on yleensä yleisesti tiedossa. Kaksi (2) yrityksistä ei kerää tietoja. Asiakastiedon päättymisen syitä keräävät yritykset keräävät muutakin tietoa säännöllisesti. Yhteensä viisi (5) yritystä pyrkii keräämään ainakin jotakin tietoa tai tietoja kerätään vähintäänkin suullisesti. (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Tiivistelmä haastatteluyritysten asiakassuhteiden hallinnasta.

		asiakastiedon kerääminen ja käsittely			markkinoiden ennakointi		kilpailijatiedon kerääminen ja käsittely		
		Pääpaino kertaluonteisissa / jatkuissa asiakassuhteissa	systemaattinen asiakastiedon kerääminen	asiakastieto laajasti saatavilla	asiakastietoa käsitellään systemaattisesti	selkeä proaktiivisuus asiakastarpeiden suhteen	oma proaktiivinen alan trendien seuranta	kilpailijoiden aktiivinen seuranta	yhteistyötä kilpailijoiden kanssa
Yritys A	K/J	x			x	x			
Yritys B	K/J	yhtey s on							
Yritys C	(K)/J						x	x	
Yritys D	K/J	yhtey s on			x	x	x		x
Yritys E	J	x		x	x	x	x		
Yritys F	J	x					x		
Yritys G	J	x	x	x	x		x		
Yritys H	J	x	x	x		x	x	x	x
Yritys I	J	x	x	x	x	x	x	x	x
Yritys J	J								

6.2 Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen

Haastatelluista yrityksistä viisi (5) hyödyntää markkinatutkimuksia. Osa tekee tutkimusta itse netin avulla, osa on hyödyntänyt opiskelijoiden harjoitustöinä tekemiä tutkimuksia ja osa teettänyt ulkopuolisella. Markkinatutkimusta hyödynnetään päätettäessä siitä, lähdetäänkö pyrkimään uusille markkinoille vai ei.

”Vaikka netti on täynnä tietoa niin se on vain rajallista tietoa sek in. Ja sitten on se, että osaa ks ä kattoo sieltä oikian tiedon. --- Saatavilla on vaikka minkäl aista. Toinen sanoo, että tämä on aivan syvält ä ja toinen sanoo, että mahtavaa.” Yritys I

”Jos aatellaan ihan uutta aluetta minne ment äisiin, niin kyll ä se käyt ännössä sitten tulee siitä, et sinne täytyy menn ä haistelemaan ja maistelemaan paikan päälle ja tietenkin se, mitä sä pystyt tekemään tavallansa desk top survey:nä omalta työpisteelt ä niin kerät ä vähän tietoo. Mutta kyll ä sinne on lähde ttäv ä. Jälleen kerran messut on erittä in hyvä siinä.” Yritys I

Markkinointia johtaa tyypillisesti yrittäjä itse tai yrityksen johtaja (5 vastaajaa). Kolmessa (3) yrityksessä markkinoinnilla on oma vastuuhenkilönsä ja yhdessä yrityksessä siitä vastaa tiimi. Tarkemmin kysyttäessä kolme yrittäjää toteuttaa markkinointia yhdessä eri palveluntuottajien kanssa (mm. mainostoimistot). Neljällä markkinoinnin suunnittelu ja toteutus on yhdessä mietittyä, systemaattista ja vastuutettua. Kaksi yritystä katsoo brändinsä vakiintuneen asiakkaiden keskuudessa niin, että markkinointia ei tarvita.

Markkinoinnin johtaminen lähtee siitä, että yrittäjällä tai yrityksessä on näkemys, jota toteutetaan. Apua voidaan hakea tarvittaessa ulkopuoliselta. Osalla ulkomaiset agentuurit tai tukkuostajat hoitavat alueellaan yrityksen luoman – tai aikojen saatossa yritykselle syntyneen - brändin markkinointia. Yhdellä yrityksellä on vahva kärki ja selvä kohderyhmä, jonne markkinointia kohdennetaan. Yksi haastateltu kertoo, että heillä on olemassa runko markkinointia varten, mutta tilanteet elävät sen verran nopeaan tahtiin, ettei tarkkaa suunnitelmaa voi tehdä 3-4 kuukautta pidemmälle ajanjaksolle. Rungon ympärille rakennetaan aina tilanteen edellyttämät toimet tarkennetusti.

Markkinointiviestintä koostuu useista kanavista. Yrityksen tuotteista ja markkinointikanavista riippuvat myös viestinnän kanavat. Sosiaalisen median mainitsee kolme (3) yritystä, samoin viestinnän kohdentamisen harkituille kohderyhmille. Kaksi (2) haastateltavaa mainitsee tärkeinä messut samoin www-sivut. Yksittäisiä mainintoja saivat keskustelut, katalogit, harkittu näkyvyys, lehdet ja kampanjat. Markkinoinnin suunnittelun tueksi käytetään sellaisia tietoja kuin esim. mistä kautta kävijä on löytänyt verkkokauppaan, agenteilta ja ulkomaan myyjiltä saatavaa tietoa. Lisäksi messuilla käydyissä keskusteluissa esiin nousseita asioita pyritään hyödyntämään esim. tuotekehityksessä.

"Messut on siinä mielessä yks hyvä, että sieltä saa sen palautteen, pystyy kehittää." Yritys A

Tuotantopäällikkö on välillä mukana messuilla: "...se on ite sitä puhunutkin, että on ihan mukava nähdä minkälaisia ihmisiä meillä on asiakkaana. Se --- näkee oikeasti, että ketkä ostaa meidän [tuotteita] ja pääsee suoraan keskustelemaan niitten kans." Yritys D

"No meillähän on nyt ammattilainen hoitamas sitäkin asiaa [some-markkinointia] täs meidän ringissä. Koska meille se on liian vaikiia, niin se on meillä nyt tärkeä tietää, et jos pannaan tuhat euroa, että mihin se kannattaa laittaa ja mikä toimii ja kuinka ja niin kun tämä koko, tämän vaikia nährä tämä koko sosiaalisen median markkinointi." Yritys C

Haastatelluista viidellä (5) jälleenmyyjät ovat jakelukanavissa tärkeässä roolissa. Kuljetusfirmoja hyödynnetään paljon, mutta lähelle menevissä toimituksissa myös omia kuljetuksia hyödynnetään.

Hinnoittelun osalta vastaukset jakautuivat laajalti. Ulkomaankauppaa käyville yrityksille hinnoittelun tarkastusväli voi olla muutama kuukausi, sillä maailman markkinatilanne sekä markkinahinnat voivat muuttua paljonkin tuossa ajassa. Samoin valuuttakurssit muuttuvat ja niiden johdosta hintojakin voidaan joutua tarkastelemaan uudelleen. Harva suomalainen valmistaja pystyy kilpailemaan hinnalla. Sen sijaan laatu, toimitusvarmuus, hyvä valikoima, sitouttaminen ja palvelu ovat valtteja. Hinnoittelua tehdessään yritykset ovat miettineet raaka-ainekustannukset, työn kustannukset, muut kulut, katteen osuuden ja asennusten hinnoittelun. Yksi yritys on pohtinut hinta-arviota myös siltä kannalta, paljonko heidän tavoittelemansa asiakas pystyy ja on halukas tuotteesta maksamaan. Yhdellä yrityksellä on myös omatekoinen ohjelma hinnoittelun tueksi. Ohjelman avulla voidaan nopeasti saada selville paljonko esim. alennusta voidaan antaa.

”Kyllähän sitä on pakko olla vähän hereillä koko ajan, että mitä tapahtuu.” Yritys D

Kaikki haastatellut yritykset eivät tunnistaneet varsinaista omaa brändiä, mutta osasivat kyllä kertoa mistä heidät tunnetaan. Yritys voi olla tunnettu laadukkaasta työstä, jolloin kyse on käytännön brändistä sen sijaan että kyse olisi jostakin tunnistettavasta logosta tai merkistä. Toisessa laidassa ovat yritykset, jotka tunnustetaan nimenomaan niiden merkistä ja siitä, että merkki takaa tasaisen laadun. Kolmannen tuotteita myydään useilla nimillä riippuen jälleenmyyjästä ja yrityksen logo näkyy tuotteessa. Tuotteen imago on joskus riippuvainen myös siitä millä markkina-alueella liikutaan. Etenkin puurakentamisen tuotteet voivat olla jossakin maassa halpaa, helposti saatavilla olevaa materiaalia, kun taas toisaalla sama tuote on luksuksen ilmenemä. Haastatellut yritykset ilmoittavat brändikseen seuraavia asioita: laatutuotteet, iso valikoima, hyvä toimitusvarmuus, hyvä palvelu, vastuullinen, suomalainen, sitoutunut, henkilökohtainen, alansa suunnannäyttäjä, ei jätä työtä kesken, ekologinen, luksustuote ja räätälöinti.

Lähes kaikki haastatellut osasivat vastata, kuinka heidän yrityksensä eroaa kilpailijoista. Jotkut toimivat alalla, jossa tuotteella on vaikea erottua. Asiat, joiden avulla erottaudutaan, olivat markkinajohtajan asema, toiminnan edelläkävijyys omalla toimialalla, toimintaperiaatteiden eroaminen kilpailijoista, toimitusvarmuus, sekä vahva räätälöinti asiakkaan tarpeisiin.

”(Asiakkaiden) tarpeet on semmosia että nit ei mistään Rautiasta saa. Eli näin helposti sanottuna kaheksankulmasia kananmunia.” Yritys B.

Brändiin liittyviä asioita mietitään vaihtelevasti. Kaksi (2) vastaajaa ei mieti niitä lainkaan aktiivisesti ja toiset kaksi (2) hyvin aktiivisesti. Kaksi (2) panostaa tasaiseen laatuun, yksi luottaa mainostoimiston apuun, kolmas toimii brändin mukaisesti ja neljäs haluaa lisätä brändin käyttöä. Yritysimagoon liittyvät asiat ovat arjessa pääsääntöisesti koko ajan hyvälaatuisen työn tekemistä.

"Kyllä me mietitään [brändiä] koko ajan. [Mietimme], et miten se asiakas, kuka on meidän tuotteen ostanu ja saanu, niin minkälainen mielikuva sillä jää." Yritys D.

Asiakstarpeita huomioidaan kysyntään vastaamalla räätälöimällä tuotteita ja myyntiä seuraamalla. Kun havaitaan tarvetta muutokseen, niin se tehdään. Varsinaista asiakstarpeen ennakointiakin tekee muutama yritys. Kaksi (2) seuraa aktiivisesti alan ja alaan liittyviä trendejä. Yksi pyrkii luomaan asiakstarvetta uudelle tuotteelleen ja yksi ilmoittaa, että messuilla käydään säännöllisesti "haistelemassa uusia tuulia". Yksi yritys kertoo saavansa kuukausittain uusia tuotekehitysideoita asiakkailtaan. Kahdella (2) yrityksellä on vahvaa sesonkivaihtelua.

Asiakas- ja kilpailijatietoa käytetään tuote- ja palvelukehityksessä vaihtelevasti. Joku yrityksistä kuuntelee asiakastaan hyvin tarkasti ja jollakin on yhteisprojektejakin asiakkaiden kanssa. Havainnointia asiakkaiden toiveista ja käyttäytymisestä tehdään mm. messuilla. Talon sisäistä tuote- ja palvelukehitystä kertoo tekevänsä yksi yritys.

Asiakkaiden osallistuminen tapahtuu räätälöintiä tehtäessä piirustusten ja toiveiden mukaisena räätälöintinä. Tuote- ja palvelukehitystä tehdään palautteen perusteella, valmistajien ja asiantuntijoiden kanssa. Joillakin ovat jälleenmyyjät mukana tuotekehitysprojekteissa. Yhdellä yrityksellä tuote- ja palvelukehitystä tehdään paljon sitä kautta, että asiakkaiden ja asentajien kanssa keskustellaan hieman yleisemmällä tasolla. Yksi asiakas käyttää asiantuntijoita asiakasryhmänsä edustajana. Keskusteluissa voi tulla esiin sivulauseissa jokin tarve tai toive, joka ei sillä hetkellä edes ole ajateltu ratkaisua kaipaavaksi. Kuitenkin siinä voi olla idea, jota kehittämällä saadaan ratkaisu asiaan, josta moni hyötyy. Tällaiset toiveet ja ajatukset esitetään ensin suunnittelijoille ja tuotantopäälliköille, jotka alkavat kehittää käytännön ratkaisua asiaan.

Laadukas työ koetaan hyvänä markkinointina. Brändi ja kotisivut antavat hyvän kuvan ja luovat tunnettavuutta laadukkaana tekijänä. Oikeaan aikaan aloitettu markkinointi antaa etulyöntiaseman markkinoilla – kilpailijoita ei vielä ole. Markkinoinnissa suunnitelmallisuus ja suunnitelman tarpeen mukainen soveltaminen ovat avaintekijöitä. Kampanjan onnistuminen voi parhailaan antaa ilmaista

palstatilaa lehdissä ja muuta medianäkyvyyttä. 3D-kuvat auttavat visuaalisessa hahmottamisessa.

Onnistumisen edellytyksinä ovat tunnollinen tekeminen, osaaminen, tasalaatu sekä etenkin sosiaalisessa mediassa tulee keskittyä tiettyihin kohtiin. Reklamaatioiden hyvä hoitaminen voi kääntyä yritykselle voitoksi. Oikeiden jälleenmyyjien löytäminen on myös olennaista. Jälleenmyyjät voivat joskus kilpailla samoista markkinoista. Jos kilpailu tapahtuu hinnalla, se ei ole valmistajan edun mukaista. Jälleenmyyjän tulee myös tuntea tuote, jotta sitä osataan myydä oikeilla argumenteilla. Jälleenmyyjillä voi olla myös valmiina sellaisia markkinoita, joille pääseminen yksittäisen tuotteen myyjänä voisi olla hyvinkin hankalaa.

Markkinointi koetaan vaikeaksi koska kauppa on keskittynyt hyvin voimakkaasti. Puutuotealan kaupan rakenne on muuttunut huomattavasti. Enää ei ole pieniä perheyriytyksiä jäljellä montaakaan, vaan suuret ketjut vallitsevat alaa. Ketjujen valikoimiin on hankalampi saada omia tuotteitaan. Jälleenmyyjien ja ketjujen ”yli” on hankalampi saada välitettyä tuotetietoa asiakkaalle. On myös hankala tietää missä pitäisi näkyä tai olla esillä. Ei ole olemassa varsinaisesti yhtä paikkaa, jossa ostajat liikkuisivat. Osalla yrityksistä asiakkaat ovat ympäri maailmaa, jolloin printtmedian käyttömahdollisuudet ja hyödyt ovat erittäin pienet.

Markkinoille pääseminen on hankalaa silloinkin, jos kyseessä on kokonaan uusi tuote ja uusi markkina-alue. Tällöin joudutaan sekä ottamaan haltuun uusi markkina-alue, että lanseeraamaan tuote, jonka tarpeesta kuluttajat eivät ehkä ole olleet tietoisia. Joudutaan siis luomaan kysyntä ja selvittämään asiakaskäyttäytymisen. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on varattava riittävästi kärsivällisyyttä, aikaa ja resursseja, jotta haluttuun tavoitteeseen on mahdollista päästä.

6.3 Digitalisaation näyttäytyminen haastatteluissa

Osalle haastateltavia ensireaktio oli, että eihän heillä ole mitään digitaalisia työkaluja käytössä. Sähköposti oli jo kaikille arkipäivää, eikä sitä erityisesti enää miellettykään digitaaliseksi työkaluksi. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikilla oli myös www-sivut. Ne koettiin tärkeiksi, vaikka suoraa kuluttajakauppaa ei käytäisikään. Yrityksistä kuusi (6) oli mukana vähintään yhdessä sosiaalisen median palveluista. Yrityksistä neljä (4) on aktiivisia sekä Instagramissa ja samoin neljä Facebookissa. Bloggeja hyödyntää kolme (3) yritystä. Heillä voi olla oma blogi tai sitten he hyödyntävät ulkopuolisia, heidän tuotteestaan blogeihinsa kirjoittavia henkilöitä. Toisaalta sosiaalisen median osalta hyödyt olivat hyvin näkyvissä, mutta samalla tiedostettiin, että siihen pitää olla aikaa. Esimerkiksi, kuluttajat odottavat vastauksia kysymyksiin sekä reagoiteja esim. reklamaatioihin nopealla tahdilla.

Kaksi yrittäjää mainitsi tietojen varmistuspalvelut (yrityksen ulkopuoliset palvelimet), toisella se on pääsääntöisesti varmuuskopioita, toinen yrityksistä ostaa kaikki tietotekniset palvelut ohjelmistojen päivityksiä myöten ulkopuoliselta. Yksi maininta tuli pilvipalveluiden hyödyntämisestä. Yrityksen toimiessa usealla paikakkunnalla, tulevat pilvipalveluiden ja työtä helpottavien viestipalveluiden (esim. Skype, WhatsApp) hyödyt toiminnalle paremmin esiin. Verkkokauppaa suoraan kuluttaja-asiakkaiden kanssa kertoo käyvänsä yksi yritys.

Digitaalisuus näkyy toiminnassa esimerkiksi siten, että tuotekuvia otettaessa valokuvausten hinta on romahtanut. Tuotteiden jäljitettävyyden on parantunut ja siinä digitaalisuutta voidaan hyödyntää vahvasti. Tilausten ja yhteyksien hoitaminen asiakkaiden suuntaan hoituvat pitkälti digitaalisesti. Omassa päivittäisessä toiminnassa hyödynnetään erilaisia ohjelmistoja niin hallinnossa kuin tuotannossakin. Tuotannon alasta riippuen automatisaation ratkaisuja on eri tavoin olemassa ja käytössä.

Sosiaalisessa mediassa toimiminen on ollut pohdinnassa useissa yrityksissä. Se vaatii työtä, mutta toisaalta sitä kautta voidaan saada esiin esim. kuvia yksilöllisistä ratkaisuista. Instagramiin voidaan ladata puhelimen kameralla otettuja kuvia vallan mainiosti, vaikka viralliset www-sivut halutaan pitää ammattikuvaajan edustavin kuvin kuvitettuina. Sosiaalisen median kautta kuluttaja-asiakkaat löytävät tuotteiden valmistajan ja voivat olla yhteydessä heihin suoraan. Näihin yhteydenottoihin joutuu toki investoimaan aikaa, mutta samalla se on yrityksen markkinointia. Jälleenmyyjillä ei aina ole kaikkea sitä tietoa, josta asiakas on kiinnostunut.

Digitaalisten palveluiden käyttöön ottaminen on sujunut pääsääntöisesti nopeassa tahdissa. Uusia tarpeita ilmenee aika ajoin. Joskus on vaikeata löytää niihin sopivia ratkaisuja. Näin on esimerkiksi silloin, jos tietää, että vastaaviin asioihin on olemassa apuvälineitä, mutta ei tiedetä onko niitä valmiina vai pitääkö räätälöidä tai mikä on hintataso.

"Näinhän se on, että tulee aina uusia asioita. Mutta pitää vaan rohkeasti tarttua siihen ja mennä mukaan. Mitään menetettävää ei ole. Työtähän se vaan on." Yritys G

Yksi haastateltava toi vahvasti esiin sen, että heidän yrityksessään nuoren sukupolven mukaan tuleminen pakotti digitaalisuuden hyödyntämisen uusilla tavoilla. Perheyrittäjien johdosta osittain luopuneen näkökulma on, että nuorten innostus ja halu oppia uutta näkyy. He myös ymmärtävät, että nämä asiat vaativat aikaa ja kuinka ne hyödyntävät yritystoimintaa. Esimerkiksi sosiaalisen median toimintatapa-aiheet ovat heillä eri tavoin tiedossa, samoin ymmärrys verkkokaupan merkityksestä.

”Joo, on mulla aivan selkee vinkki kollegoille – tehkää sukupolven vaihdos ajoissa. Että saatte niitä nuoria tänne mukaan, koska ne ymmärtää mitä pitää tehdä, me ei enää osata tätä, ikävä kyllä. Kyllä me siis mukana pystytään olemaan, mutta se on vain se sukupolven vaihdos on niin raju, siis siellä markkinoinnis, kun on tullut tää digitalisaatio. Se hyppäys pitää tehdä sillä sukupolven vaihdoksella tai saada osakkaaksi tai mukaan erittäin sitoutunut nuori, nuoria ja se nuorten verkosto mukaan. Se on se kaiken a ja o.” Yritys C

Hyviä kokemuksia on saatu siitä, että henkilökuntaa on kuultu tuotannonohjausjärjestelmää tehtäessä. Näin he ovat aidosti päässeet vaikuttamaan ja kertomaan näkemyksensä jo kehittelyvaiheessa, jolloin käyttöön ottaminen on ollut sujuvaa ja tapahtunut sekä hyvin pienellä vastustuksella että nopeasti. Yhdessä yrityksessä on tietoisesti pyritty pitämään ohjelmistot hyvin kevyinä. Heidän tarpeisiinsa on kyllä kaupattu monenlaisia ohjelmistoja, mutta he ovat löytäneet monia heidän käytössään hyvin palvelevia ohjelmia ilmaisohjelmista. Kun yrityksessä käytetään esim. WhatsAppia, se on suurimmalle osalle tuttu myös vapaa-ajalta. Sen käytökynnyks on matala. Markkinoinnissa esim. some-kampanjoiden tuloksia pystyy seuraamaan helpommin kuin lehtimainosten tuomia tuloksia.

”Sehän se onki parasta, että aikasemmin oli se juttu, että ku sä panit mainoskampanjan Avoatakkaan vuodeks, rahaa meni aina etukäteen 25000 euro per kerta, 10 kertaa vuodes ja rahaa meni nuon paljon ja vaikuttiko tää myyntiin, en tiedä. Nyt kun on [sosiaalisessa mediassa] tehty näin - ai se tuo tilauksia. Nyt on se ero, että on paljon mielekkäämpää investoida [sosiaaliseen mediaan], kun se tuo sen takasi sen heti. Koko digitalisaatio perustuu tähän, että se on se välitön reagointi.” Yritys C

Digitaalisia työkaluja otetaan käyttöön ensisijaisesti tarpeen mukaan (7 mainintaa). Kaksi (2) vastaajista kertoo haluavansa pysyä ajassa mukana ja toiset kaksi (2) haluavat olla edelläkävijöitä. Yksi vastaaja kertoo, että automatisointia haluttaisiin tehdä enemmänkin, mutta vielä toistaiseksi hinnat ovat esteenä.

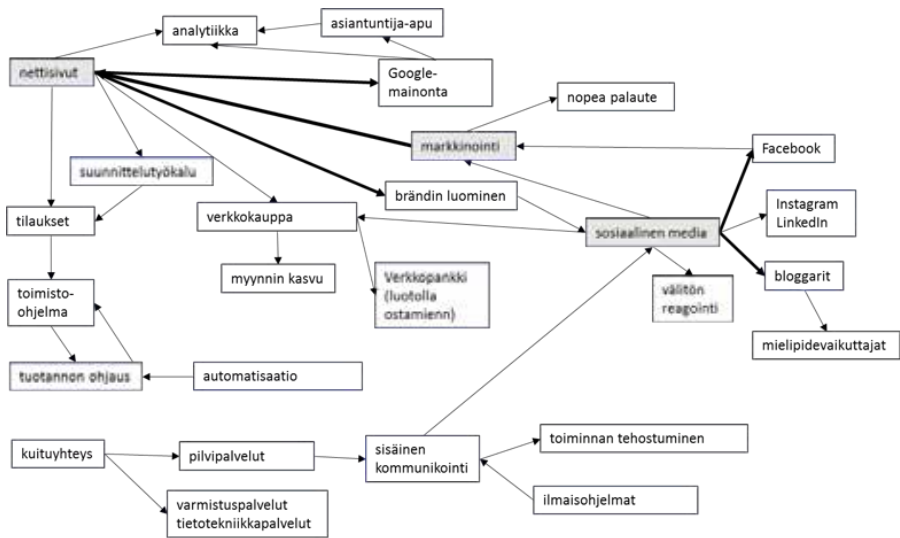
Sähköpostitse toimiminen on jo arkipäivää. Lisäksi kuluttajien suuntaan on tullut some-kanavat ja verkkokauppa. Kansainvälistä kauppaa käyvät nostavat esiin, että sähköisen laskutuksen osalta ei ole kiirettä. Ulkomaille käytävässä kaupassa laskut kulkevat usein perinteisesti tai sähköpostilla.

Digitaalisuus on vaikuttanut liiketoimintaan siten, että tulevaisuuden investointeja mietittäessä pohditaan automatisoinnin hintaa verrattuna työvoiman hintaan. Kaksi (2) yritystä on lisännyt myyntiään huomattavasti digitaalisuuden avulla. Samalla se on muuttanut toimintaa niin, että sähköisiä kanavia pitkin tulleisiin kysymyksiin vastaamiseen on varattava reilusti aikaa. Ohjelmistojen avulla

haetaan esim. sujuvampaa tietojen siirtymistä tarjouspyynnöstä ja tarjouksen laskemisesta eteenpäin. Tavoitteena on, että samoja tietoja ei tarvitsisi syöttää enää tulevaisuudessa moneen kertaan eri järjestelmiin. Yksi yritys on hyödynnänyt digitaalisuutta siten, että se toimii usealta paikkakunnalta käsin. Valmistus on kauempana päämarkkinasta, kun taas myyntitoimisto on lähellä markkinoita. Kuvien lähettämistä hyödynnetään esim. myynnin, suunnittelijoiden, asentajien ja valmistuksen välillä. Kuva helpottaa paljon vaikkapa jonkin räätälöitävän kohteen tietojen välittämistä tuotantoketjussa.

Digitaalisuuden osalta suunnitelmissa kolmella (3) vastaajalla on lisätä sosiaalisen median hyödyntämistä. Uutta (entisen kanssa yhteensopivaa) automaatiikkaa hakee jatkuvasti yksi vastaaja, sisäisiä kommunikaation järjestelmiä haluaa uusia yksi vastaaja, tarjouslaskennan ohjelmistoa, kävijätiedon keräämistä nettisivuilta ja asiakkuuksien hallintajärjestelmää (CRM). Esteinä digitaalisuuden lisääntymiselle nähdään sen mukanaan tuoma työ, täystyöllisyys, hinta, tieto, osaaminen ja kansainvälisten kumppanien tuleminen jäljessä sähköisen maksuliikenteen osalta.

Kognitiivisten karttojen (FCM) työkalun avulla tarkasteltiin haastatteluissa esiin tulleita digitaalisia asioita. Sen perusteella voidaan sanoa, että nettisivuilla on vahva vaikutus brändin luomisessa (noodien välillä 8 kytköstä). Edelleen brändin luominen vaikuttaa somessa toimimiseen ja eri kanavien hyödyntämiseen siellä (noodeilla 6 kytköstä). Nettisivut ovat kuitenkin vahvasti markkinoinnin ytimessä (noodeilla 9 kytköstä).



Kuvio 30. Haastattelussa esiin nousseita digitaalisten tekijöiden yhteyksiä.

6.4 Kansainvälistymisen näkyminen haastatteluissa

Haastatelluista seitsemällä yrityksellä oli varsinaisesti kansainvälistä toimintaa, näistä neljä on ollut kansainvälisen kaupan harjoittajia jo edellisen johdon aikana ja yksi on perustamisestaan lähtien toiminut kansainvälisesti. Kahdeksannessa yrityksessä oli tehty joku tarjous ulkomaille ja harkinnassa on toiminnan laajentaminen vientiin. Kahdella yrityksellä tapahtuu välillistä vientiä, toisella näistä on aktiivista ostotoimintaa ulkomailta.

Kansainvälinen toiminta on voinut saada alkunsa hieman sattumalta. Toisaalta, esim. sahatavaraa on viety perinteisesti ulkomaille. Kontakteja ulkomaille on syntynyt esim. messuilla ja jälleenmyyjien kautta. Moni valmistaja myös tarvitsee omaan tuotantoonsa osia, joita hankitaan ulkomaisilta kauppakumppaneilta. Parilla yrityksellä on tavoitteena ensin vakiinnuttaa markkina-asema Suomessa ja sen jälkeen pyrkiä ulkomaille. Niin kauan kuin kotimaassa on kasvava markkinaosuus, on kotimaassa toimimisen helppous helposti houkuttelevampaa kuin ulkomaisille markkinoille pyrkiminen. Kansainvälinen kauppa ja sen vaatimukset ovat joillekin tulleet tutuksi myös sitä kautta, että heidän alihankkijana toisille toimittamansa tuotteet menevät lopuksi ulkomaille. Kansainvälistä kauppaa on edistetty myös yhteisprojekteilla, joissa on koottu yhteen kansainvälistymisestä kiinnostuneita yrityksiä ja lähdetty yhteistuumin koti ulkomaan markkinoita.

Useimmissa tapauksissa vienti on aloitettu Euroopasta. Kieli- ja kulttuuri sekä toimintatavat ovat tällöin tutumpia. Kulttuuriltaan vieraampiin ja kauempana sijaitseviin maihin kauppaa käytäessä on hyödynnetty agenttuureja. Nämä pystyvät asioimaan paikallisten kanssa omalla kielellään ja toimivat valmistajaan päin heidän yhteisellä kielellä. Joissakin sopimuksissa myös taloudellinen riski pienenee agenttuurien avulla työskenneltäessä.

”Kyl mä painotan tätä kielen tärkeyttä, että kyllä se on vaikea lähteä Ruotsiin tekemään kauppaa englannin kielellä. Sillä tavalla ei erotu muista kilpailijoista ollenkaan, ollaan samalla viivalla kuin puolalaiset, venäläiset ja muut.” Yritys G

Kansainvälistymisen onnistumisina yritykset näkevät sen, että laatu ja toimitusvarmuus ovat pysyneet hyvinä ja tasaisina. Oikeiden avainasiakkaiden saaminen on ollut olennaista. Eri markkina-alueiden suhdannevaihtelut ovat tasanneet toisiaan. Näin ollen esimerkiksi Suomen lama ei ole ollut yritykselle niin kohtalokas, kun muut markkina-alueet ovat edelleen vetäneet.

”Kyllähän siinä pitää jo tietää mihinkä pystyy... Ei lupaa ainakaan liian halvalla, eikä liikoja lupaa, että pystyy sitten tekemään sen mitä tilataan. Laatuhan pitää olla hyvää.” Yritys F

Pitkään kansainvälisillä markkinoilla toimineet kokevat haastavaksi sen, että markkinoiden rakenne on muuttunut. Kaupanteon tapaa on tällöin pitänyt ajan mittaan muuttaa ja sopeuttaa uuteen tilanteeseen. Yksi haastateltu yritys kertoo, että he selvittävät aina etukäteen kuinka hyvin tuote sopii aiotulle jälleenmyyjälle, kuinka tuote saadaan heidän katalogeihin ja kuinka varmistetaan etteivät maahantuojat ja jälleenmyyjät kilpaile keskenään. Näissä tilanteissa harkitaan tarkkaan kuka olisi paras maahantuojaja.

Tuotteen koosta ja mallista riippuen hankaluutena voi olla kuljetus. Tai kuljetuskustannusten kasvaminen liian suuriksi. Tuotetta voidaan ehkä joutua hie- man räätälöimään uusia kohdemarkkinoita varten. Markkinointiviestintä pitää useimmiten miettiä uusiksi jokaiselle markkina-alueelle, sillä sama viesti ei toimi kaikkialla. Kaupan käyminen ulkomaille vaatii yritykseltä myös sisäisiä resursseja ja osaamista. Tätä voidaan helpottaa palkkaamalla oikeanlaista henkilökuntaa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Ulkomailta voidaan ostaa freelancer-tyyppisesti työpanosta.

”Silloin jouduttiin muokkaamaan sitten tämä meidän tuotepaletti vähän uudestaan. Tehtiin sitten sellanen malli, joka sopi niille sinne” Yritys G

Ongelmana voi olla myös tuotteen hidaskasvu myynnin kasvu. Uutuustuote voi vaatia paljon esittelytyötä, että se saavuttaa tunnettavuutta. Yritykset haluavat asiakkaikseen maksukykyisiä ja luotettavia osapuolia. Oikeiden kanavien löytäminen haluttujen asiakkaiden saamiseksi on joskus hankalaa.

”Täältä ei lähetä Amerikkaan, vaan sieltä on katottava mikä olis semmonen osavaltio, joka olis meidän kokonen. Ettei haukata liian isoa palaa. Joku valtakunnallinen – eihän me edes pystytä toimittamaan koko maahan. Me tarvitaan semmonen sopivan kokonen kumppani meille” Yritys H

Hintaneuvotteluissa euroalueen ulkopuolelle täytyy miettiä myös valuuttakurssien vaikutus hintoihin. Kun käydään kauppaa eri valuutalla, voivat myös pankkien vaihtopalkkiot olla huomattavan suuria. Pankkien palvelujakin kannattaa kilpailuttaa.

Kohdemaan kauppakulttuurin tuntemuksen opettelu voi viedä aikaa, etenkin jos kulttuuri poikkeaa huomattavasti omastamme. Apua kielen kanssa saa toki tulkeilta ja kielenkääntäjiltä. Myös silloin kun itse tuntee kielen, tulee pohtia mi-

ten asia ilmaistaan. Voiko esimerkiksi mennä suoraan asiaan, vai pitääkö ensin kirjoittaa tietyt kohteliaisuuden vaatimat kysymykset alkuun. Joissakin maissa on ensin vietettävä aikaa yhdessä tuntikaupalla ennen kuin voidaan edes aloittaa puhuminen kaupanteosta. Mitä lähemmäs kauppakumppanin tapaa pääsee, sitä jouhevammin voi saada kaupanteon syntymään. Taloudellisia riskejä pyritään pienentämään esim. jälleenmyyjien, agentuurien ja etumaksujen avulla.

”Jos aatellaan ihan uutta aluetta minne mentäisiin, niin kyllä se käytännössä sitten tulee siitä, et sinne täytyy mennä haistelemaan ja maistelemaan paikan päälle ja tietenkä se, mitä sä pystyt tekemään omalta työpisteeltä, niin kerätä vähän tietoo. Mutta kyllä sinne on lähdeittävä. Jälleen kerran messut on erittäin hyvä siinä.” Yritys I

”Mehän ollaan kierretty näissä maissa ja käyty katsomassa minkälaista jälleenmyyjää sieltä löytyy.” Yritys G

Haastatelluista kolme (3) tunnistaa, että alalla – ja etenkin kansainvälisesti – tapahtuu nopeita muutoksia. Ne voivat liittyä ketjuuntumiseen, kohdemaiden verotuksen ja muiden maksujen muutoksiin.

Kansainvälistymistä harkitsevalle ja siihen pyrkivälle yritykselle ohjeiksi kokeneet toimijat antavat hyvä neuvoja. Yrityksessä on tiedettävä mihin se pystyy. Hintataso on mietittävä kohdalleen, samoin millaisiin toimitusmääriin ja missä ajassa pystytään. Laadun on oltava hyvää ja tasaista. Agentuureja kannattaa hyödyntää, etenkin sellaisia joilla on omat vakuutukset sen varalle jos asiakas jättääkin tavarän maksamatta. Kohdemaan kauppoja kannattaa kierrellä ja katsella.

”Siel on valtavan paljon asioita, jotka loppujen lopuks on aivan normaalia yritysellä. Ei sitä piä pelätä.” Yritys E

”Kannattaa tutustua siihen maahan ensin. Kiertää siellä ja katsoa, kiertää kauppoja ja katsoa minkälaisia tuotteita on tarjolla siellä. Sieltä näkee hyvin helposti, että minkälainen kulttuuri siellä on, minkälaisia tuotteita ne käyttää siellä. Onko näitä tuotteita ollenkaan?” Yritys G

Haastatteluista näkyy, että kaikilla kansainvälistyneillä ja kansainvälistymistä suunnittelevilla yrityksillä on tuotekehitystä. Uusia tuotteita kehitetään, asiakkaiden näkemyksiä kuunnellaan tuotekehityksen tueksi, osa haluaa olla toimintatavoiltaan markkinajohtajan asemassa. Toinen tärkeä paikka ovat messut. Messuilla voidaan käydä itse vierailijana, haistelemassa uusia tuulia ja tutustumassa alan tarjontaan sekä trendeihin. Niillä voidaan olla myös näytteille asettajana. Messut ovat joka tapauksessa usealla alalla tärkeä kohtaamispaikka.

Kansainvälistä toimintaa yritykset ovat käytännön tasolla organisoineet eri tavoin. Jälleenmyyjät ovat paljon käytetty tapa. Toinen usein käytössä oleva tapa ovat agentuurit. Kolmantena tapana ovat omat myyjät, joko kotimaiset ulkomailla tai paikalliset ulkomaiset myyjät yrityksen palkkalistoilla.

Nettisivut ovat olennainen solmukohta. Sitä kautta voidaan tehdä kävijäseuranta ja saadaan tarjouspyyntöjä. Nettisivujen lisäksi tulee vahvasti esiin se, että yrityksen tulisi löytää ne välineet, joita myös kohderyhmät käyttävät. Näitä ovat haastatteluissa Instagram, Facebook ja bloggarit. Digitaalisuuden järjestelmällinen toteuttaminen ja digitaalisten työvälineiden käyttö edesauttavat kohderyhmien tavoittamista.

Tapaamisten merkitys korostui selvästi. Tapaamiset messuilla ja muutoin auttavat asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa tutustumisessa. Tulokset siis korostavat asiakkaiden kohtaamisen tärkeyttä. Käytännössä messut ovat usein paikka, jossa ollaan esillä, tavataan toisia valmistajia ja asiakkaita. Nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden luona myös vierailaan. Nämä kohtaamiset edesauttavat tutustumista ja tarjouspyyntöjen saamista.

7 DIGITAALISUUDEN KEHITTÄMINEN JA HYBRIDILIIKETOIMINTA

Digitaalisuudesta puhutaan paljon ja valitettavan usein jää hieman epäselväksi mitä digitaalisuus itse asiassa pitää sisällään. Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisten välineiden käyttämistä. Nettisivut, sähköposti, verkkokaupat ja tietoteknisillä laitteilla (tietokone, puhelimet, tabletit jne.) käytettävät palvelut ovat osa digitaalisuutta ja digitaalisia palveluja. Valtaosalla yrityksistä ja yrittäjistä on jo digitaalisia välineitä käytössä. Digitaalisuuden kehittämällä tarkoitetaan usein enemmän prosessien saamista sujuvammiksi, ja tehokkaammiksi, erilaisten sähköisten ohjelmien tai välineiden avulla. Asiakkaat toimivat usein myös paljon tietokoneen ja älypuhelimien välityksellä, joten asiakaslähtöinen näkökulma monesti korostuu digitaalisuudesta puhuttaessa. Digitalisointia on myös eri prosessien digitalisointi (tuotannon prosessit, myynnin prosessit), automaation käyttäminen ja robotiikka. Tekoälyä hyödynnetään vielä vähän, mutta tulevaisuudessa sen mahdollisuudet ovat suuret.

Kun digitaaliset kaupankäynnin välineet yhdistetään perinteiseen kivijalkakauppaan, lähestytään hybridiliiketoimintaa. Hybridiliiketoiminnalla tarkoitetaan eri liiketoimintamallien yhdistämistä, esimerkiksi sähköisen kaupankäynnin ja fyysisen näyttelytilan tai kivijalkakaupan yhdistelmää. Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut verkkokauppojen myötä. Hintatietoja ja vaihtoehtoja etsitään netistä etukäteen. Samalla löytyy usein käyttäjien kokemuksia ja arvioita sekä tuotteesta että palvelusta. Kaupoissa saatetaan käydä katselemassa tuotteita ikään kuin esittelytilassa ja sen jälkeen kotona mietitään ostoksen tekemistä. Kotona surffaillaan internetissä ja mahdollisesti tilataan tuote suoraan kotiin. (mm. Salmenkivi 2012.) Tarjouspyyntöjä lähetetään helposti verkon kautta useille yrityksille. Jos asiakas tulee liikkeeseen sisään, ollaan jo hyvin pitkällä kaupanteossa. Tässä tilanteessa palvelun ja asiantuntijuuden avulla voidaan saada paljon aikaan.

Tämä oikeastaan on hybridikaupan idea. Asiakas tutustuu vaihtoehtoihin etukäteen netissä. Tuotteiden tulisi löytyä sieltä asiakkaan käyttämällä hakusanoilla. Toisaalta kalliita hankintoja ei kuitenkaan uskalleta tehdä pelkästään verkkokaupan kautta, asiakas haluaa lisävarmuutta. Sitä voidaan saada kivijalkakaupan, näyttelytilan tai messujen avulla. Tällöin asiakas voi kohdata yrityksen edustajan, keskustella, saada luottamusta palvelusta ja laadusta. Tuotteita halutaan usein myös päästä näkemään ja koskettamaan. Kivijalkakaupassa esillä olevat tuotteet tarjoavat tähän mahdollisuuden – verkkokauppa sen, että tilauksen voi mietittyään tehdä kotisohvalta. Salmenkivi (2012) tuo esiin, että fyysisellä tuotteella on digitaalinen tarina kerrottavanaan. Nyt muutamaan vuoteen myöhemmin voisi

todeta, että myös digitaalisille tarinoille ja tuotteille on eduksi, jos niillä on fyysinen olemus ja paikka jossa niihin voi tutustua.

Puutuotealalla yrityksillä on yleisesti www-sivuja, mutta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa esillä oleminen on vielä harvinaista. Hybridikauppaa ei vielä alalla tunnusteta muutostekijäksi. (Komulainen 2016.) Toisaalta edellisessä luvussa esitellyn kyselyaineiston perusteella etelä- ja keskipohjalaiset vastaajat pitävät sosiaalista mediaa hyödyllisenä digitaalisena työkaluna. Lisäksi aiemmissa luvuissa esiteltyjen haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että alan edelläkävijät ovat ottaneet sosiaalisen median käyttöönsä.

Haastatteluaineiston perusteella nähdään, että brändin luomisen apuna käytetään sosiaalista mediaa. Siellä tapahtuu markkinointia suoraan yrityksen toimesta, mutta myös niin sanottujen kokemusasiantuntijoiden toimesta. Toisin sanoen blogien kirjoittajat voivat mainita tuotteista (sovitusti tai omasta aloitteestaan), samoin Facebook- päivityksissä tai Instagramin tuotekuvissa voi olla yritysten tunnisteita. Tunniste toimii ikään kuin hakusanana, jonka avulla tietoja löydetään ja liitetään esimerkiksi juuri tiettyyn yritykseen. Etenkin sosiaalisen median kautta tehtävässä markkinoinnissa käytetään tällä hetkellä huomattavassa määrin suosittelijoita, jotka kertovat tuotteista käyttökokemuksia. Usein käyttökokemus ei liity vain tuotteeseen, vaan myös siihen kuinka palvelu on asioitaessa toiminut.

Yrityksille on tarjolla paljon maksullisia palveluja ja työvälineitä. Pienet yritykset voivat kokea sopivan ohjelmiston etsimisen hankalaksi. Hybridikauppaa lähemmäs pääsee sillä, että tuotteista on olemassa kuvasto ja hinnasto verkossa, lisäksi tilauslomake. Tätä voisi ajatella ikään kuin ”sähköisenä messuosastona”, joka päivystää kellon ympäri. On mahdollista myös käyttää maksullisia tai maksuttomia kolmannen osapuolen palveluja (mm. tori.fi, Amazon, verkossa toimivat huutokaupat). Näillä keinoilla pääsee testaamaan verkossa tehtävää kauppaa ilman oman verkkokaupan rakentamista. (Joensuu-Salo ym. 2017.) Sähköisistä markkinapaikoista on esimerkkejä liitteessä 3. Oman verkkokaupan perustaminen vaatii panostusta sopivaan alustaan, tuotekuviin sekä maksuliikenteen saamista toimivaksi. Näihin kaikkiin löytyy erilaisia ohjelmistoja ja vaihtoehtoja, tarpeen mukaan.

Digitaalisten työkalujen vaikutus yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen korostuu, kun asiakasryhminä ovat sekä yksittäiset kuluttajat että yritykset, yhteisöt tai julkinen sektori. Verkkokaupat eivät vielä ole kovinkaan laajalti käytössä puutuotealan yrityksillä Etelä- ja Keski-Pohjanmaalla, mutta kuitenkin lähes kolmannes kyselyyn vastanneista harkitsee sellaisen perustamista.

Jotta digitalisaatiosta saataisiin paras hyöty, tarvitaan tietysti osaamista. Tärkeimmät hyödyt liittyvät markkinoinnillisiin asioihin, kuten yrityskuvan vahvistumiseen, uusien asiakkaiden tavoittamiseen ja asiakaspalvelun paranemiseen. Etenkin digitaalisesti toteutettu markkinointi ja verkkokauppa myötävaikuttavat tähän. Pienissä yrityksissä digitalisaatio voi tuntua pelottavalta ja suurelta. Kuitenkin digitalisaatiota lisätään pala kerrallaan. Digitalisaation suhteen pienet yritykset tarvitsivat tukea, useimmilta puuttuu ymmärrystä digitalisaation mahdollisuuksista ja osaamista liiketoiminnan kehittämiseen sen avulla. (Joensuu-Salo ym. 2017.)

Paikallisena, eteläpohjalaisen puutuotealan esimerkkinä on usein esiin tullut Hakola Huonekalu Oy (Esim. Ilkka 20.2.2018). Huonekaluvalmistajan kannattavuus oli laskenut niin paljon, että vaihtoehtoina mielessä olivat yrityksen myyminen tai lopettaminen. Yrityksessä tehtiin sukupolven vaihdos ja uusi luova johtaja- nimikkeen itselleen ottanut perheen tytär ryhtyi tekemään suuria uudistuksia. Tuotevalikoimaa karsittiin paljon, yrityksen brändi, markkinointi ja hinnoittelu uusittiin. Design-ajattelu kulkee lävitse yrityksen ulkoisesta ilmeestä verkkosivujen kautta tuotteisiin. Myynnin painopiste vaihtui jälleenmyyjistä suoraan kuluttajakauppaan.

Nyt yrityksellä on toimiva verkkokauppa, kauppa ja näyttelytilat Helsingissä sekä aktiivista toimintaa sosiaalisessa mediassa. Luova johtaja työskentelee Helsingissä ja hoitaa siellä tapaamisia ym. Toimitusjohtaja on tehtaalla Jurvassa. Yrityksessä on mietitty paljon sitä, kuinka asiakas kohdataan ostoprosessin aikana. Jos asiakas tekee ostoksensa verkossa, hänet kohdataan viimeistään sohvan toimituksen yhteydessä. Ostoprosessin ja toimituksen tulee olla asiakkaalle joustavasti ja sujuvasti toteutettuja. Sohva ostettaessa kangas on olennainen, eikä sen sävyt tai materiaali välity sähköisesti ruudulla. Esimerkkinä palveluprosessin miettimisestä asiakkaan kannalta voidaan nähdä se, että verkkokaupan kautta voi tilata haluamastaan kankaasta näytepalan, jotta valinta olisi helpompi ja osuisi varmemmin kohdalleen. Kohdalleen osuneet valinnat ovat varmasti kummankin osapuolen etu.

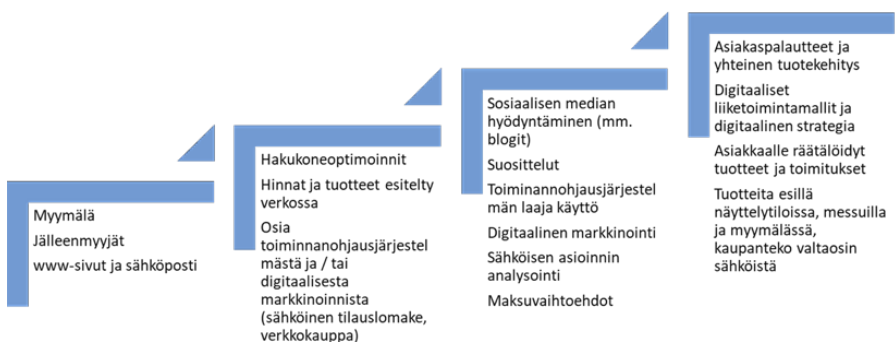
Toiminnan painottuminen verkkokauppaan on vaatinut suuria muutoksia toimintatavoissa. Näkyminen esimerkiksi sisustusblogin kirjoittajien kautta on suositusmarkkinoinnin käyttämistä. Netissä olevien tuotekuvausten on oltava riittävän kattavia ja selkeitä. Kuvien, hinnastojen ja tuotteiden sekä moduulien tulee olla hyvin selkeästi esiteltynä. Yritys tuo www-sivuillaan rohkeasti esiin yrityksen tarinan, sukupolvien ketjun, arvot, suunnittelijat ja tuotannon. Yrittäjäperheen ja työntekijöiden esittelemisellä annetaan kasvot yritykselle. Asiakas ikään kuin "tuntee" tämän jälkeen mistä hänen ostoksensa tulee. (Hakola Huonekalu Oy).

Tässä esimerkissä tarvittiin nuoremman sukupolven osaamista, näkemystä ja rohkeutta hybridikaupan perustamiseen. Se on kuitenkin tuottanut tulosta; liikevaihto on nelinkertaistunut. Verkkokauppa on noussut erittäin vahvaan asemaan nykyisessä kaupankäynnissä. Toki sen avaaminen vaatii työtä, osaamista ja ylläpitoa, mutta kuten edellä olevan esimerkki näyttää, se voi myös olla pelastava tekijä kaupan rakenteen muuttuessa. (Ilkka 20.2.2018.)

Pienyrittäjän digitaalisuuden kehittämistä on tehty Etelä-Pohjanmaan alueella 2017 päättyneessä hankkeessa. Sivuston aineisto on ajantasaista ja sieltä löytyy sekä neuvoja että testi oman yrityksen digitaalisuuden tilan mittaamiseen. (<https://pkdigi.seamk.fi/>)

Sivustolla asiaa lähestytään neljän kokonaisuuden kautta. Edustavat nettisivut antavat pienestäkin yrityksestä hyvän ja ammattimaisen kuvan. Kun sivustosta saadaan informatiivinen, voi mahdollinen asiakas palata niihin uudelleen. Nettisivut edustavat ja markkinoivat yritystä myös silloin kun yrittäjä on vapaalla. Sivustolla on vinkkejä erilaisten ja eri tavalla toteutettujen nettisivujen käytännön toteutukseen. Myynnin ja markkinoinnin osalta esitellään sosiaalista mediaa, sähköpostin käyttömahdollisuuksia, sähköistä ajanvarausta ja verkkokauppaa. (PkDigi.)

Digitaalisuuden avulla voi olla mahdollista lisätä toimintaan tehokkuutta. Toiminnanohjausjärjestelmien lisäksi on mahdollista kiinnittää huomiota mm. talouden ohjaukseen, asiakkuudenhallintajärjestelmiin, varastonhallintaan ja henkilöstöhallintoon. Sivustolta löytyy vinkkejä ja esimerkkejä. Monesti pienyrittäjän ongelmana voi olla, että hän ei osaa sanoittaa tarvettaan. Sivustolla kerrotaan perusasioita siitä mitä tulisi miettiä ja huomioida ennen hankintaa, joten sen avulla pääsee alkuun asiassa. (PkDigi.) Kuviossa 31 on hahmoteltu liiketoiminnan digitalisointia ja kehittämistä kohti hybridiliiketoimintaa.



Kuvio 31. Yrityksen digitalisointi ja hybridiliiketoiminnan kehittäminen portaittain.

Olemassa olevien liiketoimintojen tehostamisen ohella uudet liiketoiminnan ja ansainnan mallit ovat mahdollisia digitaalisuuden avulla. Yhtenä hankaluutena on se, että valmiita vastauksia uusiksi malleiksi ei ole. Asiakkailla on kuitenkin puhelimenakin käytettävä tietokone taskussa ja sen avulla hän usein tuotteita alkaa etsiä. Tai ehkä tuotteet tulevatkin mainoksina näytölle personoidun markkinoinnin ansiosta. Eteneminen kannattaa tehdä käyttäjien tarpeita ajatellen ja heidän näkökulmastaan katsoen. Näin on mahdollista saada asiakaslähtöisyys mukaan alusta alkaen. Toinen hankaluus liittyy vaatimukseen ajattelutavan muutoksesta. Kaupankäynnin perussäännöt pätevät toki vieläkin, mutta asiakkaan, myyjän ja valmistajan suhde muuttuu digitalisaation myötä. Mikäli kaikkia toimintamalleja ei uskalleta arvioida kokonaan uudelleen ei kokonaisuus etene.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Puutuotealan tuotekirjo on laaja. Monien tuotteiden kilpailijoiksi on noussut ja nousee uuden teknologian ja uusia materiaaleja sisältävät tuotteet. Komposiitit, biomateriaalit, hybridit, nanot ym. esiintyvät puheissa ja yhä useammin myös tuotteissa. Toisaalta vanhoja markkinoita surkastuu tai niillä kilpailu kovenee. Toisaalta avautuu kokonaan uusia näkymiä. Eri teollisuusalojen väliset rajat hämärtyvät ja muuttuvat. Markkinoiden rakenne muuttuu voimakkaasti. Tähän vaikuttaa vahvasti globaalin kysynnän muuttuminen. Esimerkiksi painopapereita kysytään paljon Kauko-Idässä ja valmistusta on siirretty sinne.

Maan ja metsien käyttöä kohtaan on olemassa lisäksi hyvin erilaisia intressejä. Pohjoismaissa puu mielletään ympäristöystävälliseksi materiaaliksi, mutta näin ei ole kaikkialla. Jos metsävaroja on vähemmän, niitä halutaan käyttää enemmän virkistystarkoituksiin ja esimerkiksi hiilen sidonta ja ilmastovaikutukset nähdään suurempina. Tämä kehitys korostaa tuotannon vastuullisuuden merkitystä. Lisäksi viesti vastuullisesta tuotannosta, aina metsien hoidosta ja raaka-aineen korjauksesta lähtien, tulee välittyä aina valmiin tuotteen ostajaehdokkaalle tai käyttäjälle saakka. Tiedon välittämisessä auttavat mm. sertifikaatit, joskin niiden käyttämisessä on vielä kehittämisen tarvetta. Lisäksi tarvitaan keskustelua ja tiedon jakamista. Tieto metsien hoitotoimenpiteistä, uudistumisesta ja päättöhakkuiden tavoista ei ole yleistietoa, vaan siitä pitää kertoa.

Tämän raportin tarkoituksena on ollut esittää tulokset esiselvityksistä. Esiselvityksissä teemoina olivat markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys, kansainvälistyminen ja digitalisaatio. Nämä teemat valittiin tukemaan yritysten kasvua. Seuraavassa on käyty yhteenvetoa raportin tuloksista ja samalla esitetään toimenpide-ehdotuksia aihealueittain. Ensin käydään läpi yleisesti kasvua ja sen jälkeen esiselvityksen teemoja.

8.1 Kasvu puutuotealalla

Mikäli yrityksen tavoitteena on kasvaa, voidaan kasvua hakea periaatteessa muutamalla eri keinolla. Yksi on markkinaosuuden lisääminen, toinen uusien tuotteiden kehittäminen olemassa oleville markkinoille, kolmas olemassa olevien tuotteiden markkinoiden laajentaminen ja neljäntenä liiketoiminnan monipuolistaminen uusien tuotteiden ja markkinoiden avulla.

Yritykset, jotka osallistavat henkilökunnan kasvun saavuttamiseen vaikuttavat kasvavan nopeimmin (Navarro ym. 2012). Joskus yritys kasvaa ikään kuin va-

hingossa. Kasvu saattaa tulla uusista asiakkaista, kysynnän kasvusta tai vaikka onnistuneesta tuotekehityksestä. Jos yritys ei ole varautunut kasvuun, voidaan tarvita selviytymisstrategioita, esim. vanhojen asiakkaiden priorisointia, itseorganisoituvia ja autonomisia työntekijöitä tai tiimejä (Sanderovitz & Rostgaard 2016).

Puutuotealalla yritykset ja koko ala ovat olleet suurten muutosten kohteena. Alan rakenne muuttuu kysynnän painopisteiden muutosten mukaan. Paperin ja pakkausmateriaalien kysyntä kasvaa Kaukoidässä ja myös tuotanto siirtyy sinne. Eurooppalainen metsäteollisuus ja puutuoteala tarvitsevat uusia tuotteita ja palveluja. Kasvua voi löytyä metsäsektorin reuna-alueiksi mielletyiltä aloilta. Esimerkiksi tekstiili- ja kemian teollisuus ovat kehittäneet uusia tuotteita entisestä teollisuuden sivuhaaroista. Tuotteisiin liittyvien palveluiden ohella kannattaa huomioida metsän muihin käyttömuotoihin liittyvät palvelut. Matkailu, virkistys ja vapaa-ajan toiminta sekä keräilytuotteiden hyödyntäminen ovat myös mahdollisuuksia.

Toimenpide-ehdotuksena esitetään tietoisuuden lisäämistä eri kasvustrategioista puutuotealan yrityksissä. Esiselvitys osoitti, että kasvua tapahtuu tehokkaimmin silloin, kun eri kasvustrategioita yhdistetään, kasvu asetetaan selkeäksi tavoitteeksi ja henkilökunta osallistetaan kasvuun. Yrityksissä on tärkeää tietoisesti miettiä sitä, mitä kasvun lähteitä voidaan käyttää. Jos yritys haluaa kasvaa kokonaan uusilla tuotteilla/palveluilla, liiketoimintaostot tarjoavat hyvän mahdollisuuden kasvuun. Puutuotealan yrityksissä tarvitaan vielä strategisen osaamisen kasvatamista. Ulkopuolisten konsulttien käyttö strategian suunnittelussa ja kasvun tavoittelussa on järkevää.

8.2 Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden merkitys menestymisessä

Esiselvityksen tavoitteena oli vastata siihen, millä tasolla etelä- ja keskipohjalaisten puutuotealan pk-yritysten markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys ovat ja mikä vaikutus niillä on yritysten menestymiseen.

Markkinaorientaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys kerää tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista ja heidän tarpeistaan sekä kilpailijoista; ja miten yritys hyödyntää tätä tietoa toimintansa kehittämisessä.

Markkinaorientaation osalta korkeimmat arvot liittyivät asiakkaiden toiveisiin vastaamiseen ja kilpailijoiden toimiin reagoimiseen. Suurin osa tapaa asiakkaitaan vähintään kerran vuodessa ja keskustelee heidän tulevaista tuote-/palvelutarpeistaan. Vastaajien joukossa on kuitenkin paljon yrityksiä, joissa ei tehdä asiakastytyväisyystutkimuksia. Markkinatutkimuksen teko on hyvin vierasta suurimmalle osalle yrityksistä. Markkinaorientaation osa-alueista eniten kehittävää näyttäisikin yrityksillä olevan siinä, miten alan trendeistä ja liiketoimintaympäristön muutoksista keskustellaan yrityksen sisällä ja pohditaan niiden vaikutuksia asiakkaisiin.

Markkinointikyvykkyksiä ovat mm. markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen, asiakassuhteiden hallinta ja brändiosaaaminen sekä kyky muokata markkinointia muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Markkinaorientaation taso vaihteli yrityksen kokoluokan mukaan. Mitä isompi yritys oli, sitä korkeammalla tasolla oli markkinaorientaatio.

Markkinointikyvykkyuden osalta parhaiten hallittiin asiakassuhteiden johtaminen. Asiakassuhteista huolehditaan suurimmassa osassa yrityksiä säännöllisesti, asiakassuhteen säilyminen pyritään varmistamaan keskittymällä pitkän tähtäimen tarpeisiin, asiakkaiden kanssa saadaan aikaan keskustelua ja tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta ylläpidetään systemaattisesti. Toisaalta asiakastietoa ei kerätä kovin järjestelmällisesti eikä sitä osata hyödyntää brändin asemoinnissa. Eniten kehitettävää on markkinointitutkimuksen hyödyntämisessä sekä markkinointiviestinnän osaamisessa.

Tulosten mukaan markkinaorientaatio vaikuttaa suoraan markkinointikyvykkyteen ja sitä kautta epäsuorasti menestymiseen. Yritys voi siis kehittää omaa markkinointikyvykkyyttään parantamalla markkinaorientaatiota ja sitä kautta menestyä paremmin. Tulokset puutuotealalta tukevat aiempia tutkimustuloksia; myös Kirca ym. (2005) totesivat markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyuden vaikuttavan yrityksen menestymiseen. Samoin tulokset vahvistavat sen, että markkinaorientaatiolla on epäsuora yhteys menestymiseen. Myös González-Benito ym. (2014) ja Liao ym. (2011) totesivat, että markkinaorientaatio vaikuttaa epäsuorasti menestymiseen ja voi välittyä useiden eri tekijöiden kautta.

Toimintaympäristöllä on merkitystä siinä, kuinka suuri markkinointikyvykkyuden vaikutus menestymiseen on. Puutuotealan yritysten osalta voidaan todeta, että ulkomaisilla markkinoilla toimivilla yrityksillä tarvitaan vielä enemmän markki-

nointikyvykkyyttä kuin kotimaan markkinoilla toimiessa. Tämä on linjassa Wilden ja Guderganin (2015) tutkimuksen kanssa, jossa osoitettiin kilpailuympäristön vaikutuksen merkitys suhteessa markkinointikyvykkyuden tärkeyteen. Voisi ajatella, että kansainvälisillä markkinoilla on enemmän haasteita toimintaympäristön suhteen verrattuna pelkästään kotimaan markkinoilla toimimiseen. Kuten Knight ja Cavusgil (2004) esittävät, markkinaorientaatio antaa perustan sille, kuinka yritys nivoutuu ulkoisiin markkinoihin ja näin sitä voidaan pitää yhtenä edellytyksenä yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Sen avulla yritys oppii markkinoista ja kehittää kyvykkyksiään, joiden avulla menestytään.

Tulokset osoittivat, että puutuotealan kasvua ja kansainvälistymistä haettaessa olisi ensisijaisesti kiinnitettävä huomiota yritysten markkinaorientaation kehittämiseen, joka vuorostaan kehittää markkinointikyvykkyyttä. Markkinaorientaation voidaan nähdä olevan yksi kansainvälistymiseen vaikuttavista tekijöistä kuten Wright ym. (2007) ehdottavat, mutta samalla se voidaan nähdä myös markkinointikyvykkyteen vaikuttavana tekijänä, joka puolestaan taas on erittäin tärkeä menestystekijä kansainvälisillä markkinoilla toimiessa. Markkinoinnin suunnittelun järkevää aikajännettä ei koeta vuotta pidemmäksi. Puoli vuotta riittää tarkemman suunnittelun aikajänteeksi, pidemmälle aikajänteelle tehdään aiesuunnitelma tai karkeita hahmotelmia siitä, mitkä ovat päätapahtumat.

Digitaalisuus on muuttanut markkinointia paljon. Tuotetietojen haku ja eri tuotteiden vertailu on hyvin helppoa. Sähköisen markkinoinnin tuloksista saa nopeaa palautetta ja parhaillaan nopeita tuloksia. Osa kanavista on maksullisia, mutta toiset, esimerkiksi blogit, voivat olla täysin ilmaisia. Niiden vaikutus myyntiin voi joskus olla hyvin yllättäväkin, sillä yhtäkkiä joku tuote voikin olla trendituote ja kysyntään tulee selvä piikki.

Sähköisissä kanavissa toimittaessa tulee olla varautunut niin positiivisiin kuin negatiivisiin palautteisiin. Kanavia ja keskusteluja on hyvä seurata. Kannattaa myös jo etukäteen miettiä kuinka toimii tilanteessa, jossa esiin nousee jotakin negatiivista. Nopea reagointi on valttia.

Kymmenestä yrityksestä neljä miettii aktiivisesti omaa brändiään. Vaikuttaa siltä, että yritys miettii ulkoisen ilmeensä perustamis- tai ostamisvaiheessa. Yritykset voivat miettiä brändiään uudelleen aika ajoin. Osalla haastatelluista yrityksistäkin on brändi, joka perustuu eniten käytännön toiminnan pohjalle: asiakkaiden saamaan mielikuvaan sekä ihmisten ja asiakkaiden toisilleen kertomiin kokemuksiin yrityksen kanssa toimimisesta (vrt. Joensuu ym. 2015).

Toimenpide-ehdotuksena voidaan todeta, että systemaattisuutta olisi lisättävä yrityksissä sekä asiakastiedon keräämisen että sen hyödyntämisen kannalta.

Markkinointiviestinnän osaamista olisi vielä kehitettävä ja löydettävä digitaalisen markkinointiviestinnän mahdollisuudet. Suunnitelmallisuus on vielä heikkoa puutuotealan yritysten markkinoinnissa. Markkinaorientaation ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen on avainasemassa, jos yritys pyrkii kansainvälistymään. Toisaalta myös kotimaan markkinoilla toimiessa niillä on merkitystä menestymisen kannalta.

8.3 Markkinoiden ja asiakaskäyttäytymisen muutos

Markkinat ovat joidenkin tuotteiden osalta jo avautuneet maiden rajojen ylitse. Kaupan rakenteet ovat muuttuneet ja muuttuvat yhä enemmän digitalisaation myötä. Asiakkaan löytäminen ja palveleminen verkossa on erittäin tärkeää. Laajemminkin katsottuna palvelun merkitys korostuu. Asiakas ei enää etsi pelkkää tuotetta vaan ratkaisua ongelmaansa.

Markkinoinnin alalla pitkään toimineet kertovat asiakassuhteiden hoitamisen muuttuneen. Asiakaskäynnit ovat vähentyneet huomattavasti. Suuret yritykset ovat ostaneet pienempiä pois markkinoilta ja ala on ketjuuntunut voimakkaasti. Asiakkaiden luona vierailaan aiempaa vähemmän. Tapaamiset voivat toisaalta olla myös jokapäiväisen toiminnan osa, eli asiakkaita tavataan vaikkapa työmailla. Messut ovat säilyttäneet aseman tärkeänä paikkana tavoittaa asiakkaita ja keskustella heidän toiveista ja tarpeista.

Markkinat ja asiakkaiden käytös ovat muutoksessa myös uusien materiaalien, tekniikoiden ja teknologioiden tuleminen vuoksi. Yrittäjä ja yritys voivat parhaiten varautua muutoksiin pitämällä silmät ja korvat auki – seuraamalla mitä itse puutuotealalla, mutta myös lähialoilla tapahtuu. Etenkin kansainvälisellä areenalla toimittaessa on muistettava tarkastaa kunkin kohdemarkkinan asiakkaiden odotukset ja arvostukset. Puu materiaalina mielletään ympäristöystävällisemmäksi niissä maissa, joissa metsävaroja on enemmän. Jos puuta on valtakunnassa vähemmän, korostuvat puun alkuperän tunnettuus ja kestävän metsänkäytön periaatteiden argumentointi.

Ympäristönäkökulmien huomioiminen omassa toiminnassa nousee entistä tärkeämmäksi. Pelkkä huomioiminen ei vielä riitä, vaan ne on tuotava myös asiakkaan tietoisuuteen. Tuottajan ja käyttäjän etäänntyessä toisistaan sertifikaatit ovat yksi keino välittää tietoa vastuullisuudesta. Muutoinkin valmistaja joutuu entistä enemmän kiinnittämään huomiota tuotetiedon välittämiseen, sillä jälleenmyyjän ja loppukäyttäjän kiinnostus tai arvostus tuotetta kohtaan voi olla erilainen. Esimerkiksi tuotetietous puusta materiaalina ei jälleenmyyjällä ole välttämättä kovin vahvaa.

Markkinatutkimusta on käytetty pääsääntöisesti uusille markkina-alueille laajentamista harkittaessa. Vaikka markkinatutkimuskin vaatii panostusta, on kuitenkin huomattavasti halvempaa havaita haasteet ja ongelmakohdat ennen markkinoille rantautumista. Silloin voidaan joko etsiä niille ratkaisuja tai todeta, että etsitään joku toinen markkina-alue.

Toimenpide-ehdotuksena olisi lisättävä tietoa ulkopuolisen asiantuntemuksen käytöstä puutuotealan yrityksissä. Markkinatutkimusta kannattaa hyödyntää ja ostaa, vaikka sitä ei itse toteuttaisikaan. Korkeakoulujen tki-palveluita sekä yksityisten asiantuntijoiden palveluita kannattaa hyödyntää. Lisäksi tietoa sertifikaateista ja niiden hyödyntämisestä markkinoinnissa olisi lisättävä. Ympäristöasioiden huomioiminen on kilpailuetu globaaleilla markkinoilla.

8.4 Digitalisaatio

Yhteiskunnan digitalisaatio on vahvaa ja yritysten tulee se huomioida. Se on muuttanut asiakkaiden kuluttajakäyttäytymistä ja tiedon saamista. Yrityksille se merkitsee mahdollisuutta kerätä ja hyödyntää tietoa sekä tulla lähelle asiakasta vaikkapa verkosta löytyvän kokoamisohjevideon avulla. Markkinoinnin logiikka voi muuttua yritykseltä asiakkaalle kohdistuvasta viestinnästä enemmän käyttäjien antamiin suosituksiin.

Monet yrityskäyttöön suunnatut digitaaliset ratkaisut ovat kalliita ja raskaita käyttää. Osa yrityksistä hyödyntää markkinoilla olevia ilmaisohjelmia hyvinkin näppärästi. Silloin toki tietoturva ei välttämättä ole yhtä suojattu kuin yrityksille suunnatuissa ohjelmistoissa, mutta kaikki tieto ei myöskään tarvitse tiukkaa suojausta. Edelleen löytyy yrityksiä, joiden tärkeitä tietoja on vain yhden ihmisen takana. Yrityksen kannalta olisi parempi, jos pääsy tietoihin olisi turvattu myös tuon avainhenkilön ollessa estynyt pääsemään paikalle. Sairaskohtaukset ja onnettomuudetkaan eivät ole ennennäkemättömiä. Pilvipalvelut tarjoavat matalan kynnyksen apua tällaisen tilanteen varalle. Pilvipalvelussa olevat tiedot eivät ole myöskään alttiita laiterikoille, vaikka varmuuskopioinnilla on edelleen merkitystä.

Digitaaliset välineet tarjoavat useita eri kanavia ja mahdollisuuksia markkinointiin. Edelleen yrityksen tulisi tuntea asiakkaansa, jotta pystyisi haarukoimaan missä ja kenelle kannattaa yrittää esimerkiksi mainostaa. Sosiaalisen median kanavat voivat toimia jollekin ryhmälle, toisille toimii sähköpostilla tiedottaminen ja osan kuluttajista tavoittaa videoilla. Jotkin tuoteryhmät ovat sellaisia, joita asiakas kuitenkin haluaa mielellään nähdä ennen tilausta. Tällöin toimiva malli voi olla, että kivijalkakauppa tai näyttelytiloja on olemassa. Tärkeää on tunnistaa tärkeimmät asiakkaat ja tavoittaa heidät sieltä, missä he itse liikkuvat.

Tämän raportin esiselvityksen tarkoituksena oli vastata kysymykseen, millä tasolla etelä- ja keskipohjalaisissa puutuotealan pk-yrityksissä digitalisaatio on ja millaisia malleja digitalisoinnin kehittämiseen voidaan löytää. Internet-kotisivut olivat käytössä suurimmalla osalla vastaajista. Sosiaalinen media oli käytössä lähes puolella ja moni suunnitteli sen käyttöönottoa lähiaikoina. Pilvipalvelut vuorostaan olivat sosiaalista mediaa vieraampia vastaajille. Digitaalinen viestintä eli sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin oli tuttua suurimmalle osalle, vaikka yllättävästi neljäsosa ei aikonut ottaa sitä käyttöön. Verkkokauppa oli käytössä vain viidesosalla yrityksistä. Kuitenkin moni suunnitteli sen käyttöönottoa. Teollinen internet oli vielä vieras käsite, samoin big data. Digitaalisten välineiden hyödyntäminen oli tutumpaa isoille yrityksille kuin pienille.

Digitaaliset välineet koettiin pääsääntöisesti hyödyllisiksi. Kaikkein hyödyllisimpiä olivat omat www-sivut ja sen jälkeen sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin. Suuri osa piti myös sosiaalisen median käyttöä hyödyllisenä. Verkkokaupan hyödyllisyyteen suhtauduttiin kahtalaisesti; osa piti sitä hyödyllisenä ja osa ei. Samoin pilvipalveluiden hyödyllisyyttä ei tunnustettu kaikissa yrityksissä. Teollisen internetin ja big datan vieraus näkyy myös siinä, ettei niiden hyödyllisyyttä tunnusteta yrityksissä. Digitaalisista välineistä saatiin eniten hyötyä kuluttaja-asiakkaiden suhteen erityisesti omien www-sivujen ja sosiaalisen median osalta. Digitaalisten välineiden hyödyllisyys nähtiin korkeimpana taloteollisuudessa, huonekaluteollisuudessa ja erikoispuusepäntuotteissa ja vähiten hyödyllisenä sahateollisuudessa.

Suurin vaikutus digitaalisten välineiden käytöllä oli ollut uusien asiakkaiden tavoittamiseen ja yrityskuvan vahvistumiseen. Liiketoiminta oli kehittynyt digitaalisten työvälineiden kautta niillä yrityksillä, joilla asiakkaina olivat sekä kuluttajat että yritykset (ka 3,7) ja vähiten niillä, joilla asiakkaina olivat pelkät yritykset. Tärkeää on huomata, että digitaalisista välineistä saatu hyöty oli yhteydessä yrityksen menestymiseen. Sen lisäksi mitä useampia digitaalisia välineitä yrityksellä oli käytössä, sitä suurempi oli koettu hyöty.

Digitaalisten välineiden käytöllä näyttäisi olevan yhteys myös yritysten kansainvälistymiseen. Ulkomaankauppaa harjoittavat yritykset käyttävät enemmän digitaalisia välineitä kuin ne yritykset, jotka toimivat ainoastaan kotimaan markkinoilla. Toisaalta kun tutkittiin digitalisaation vaikutusta menestymiseen, digitaalisten välineiden käytöllä oli merkitystä kotimaan markkinoilla, mutta ei ulkomaan markkinoilla. Saattaa olla, että suora hyöty on vaikeammin saavutettavissa vieraassa kulttuurissa. Joka tapauksessa digitaalisten välineiden hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia ja todennäköisesti niiden vaikutus menestymiseen välittyy jonkin muun tekijän (esimerkiksi markkinointikyvykkyyden) kautta.

Digitaalisuuden tarve tiedostetaan yrityksissä melko hyvin. Haastatelluilla yrityksillä on hyviä kokemuksia digitaalisista apuvälineistä niin tuotannon ohjauksessa, sisäisessä yhteydenpidossa kuin markkinoinnissakin. Suunnittelua, tietoa ja taitoa niiden käyttöön ottaminen kuitenkin vaatii. Käytännössä käyttöönottoa hidastavat sosiaalisen median osalta se, että eri kanavia ei välttämättä tunneta tai niiden pelätään vievän liikaa aikaa. Sopivien ratkaisujen löytyminen voi myöskin olla hankalaa, tarjotut ratkaisut ovat kalliita tai liian järeitä pienelle yritykselle. Osa yrityksistä on löytänyt hyviä mahdollisuuksia hyödyntää ilmaisia ohjelmistoja. Etenkin teollisen tuotannon hankintoja suunniteltaessa punnitaan automatisaation/robotiikan hintaa verrattuna palkattuihin ihmisiin.

Toimenpidesuosituksena voidaan esittää, että vieläkin puutuotealan yrityksissä tietoisuus digitaalisten välineiden mahdollisuuksista on heikkoa. Osa tunnistaa ne ja käyttää välineitä monipuolisesti, mutta osa taas ei. On kuitenkin huomattavaa, että monipuolinen digitaalisten välineiden käyttö vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja niistä koettavaan hyötyyn. Siksi ei ole yhdentekevää, millä tasolla tietoisuus ja osaaminen digitaalisista välineistä on yrityksissä. Verkkokaupan mahdollisuuksia ei tunnisteta kaikissa yrityksissä. Teollinen internet ja big data ovat vielä täysin vieraita käsitteitä, vaikka asiasta paljon puhutaan. Tekoäly tarjoaa myös tulevaisuudessa uusia ratkaisuja, joita myös puutuotealan yritykset voivat hyödyntää.

8.5 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen osalta esiselvityksessä tarkasteltiin etelä- ja keskipohjalaisten puutuotealan pk-yritysten kansainvälistymisen tavoitteita, mahdollisuuksia ja esteitä. Lisäksi etsittiin hyviä toimintamalleja kansainvälistymistarinoista.

Kovin moni puutuotealan pk-yrityksistä ei harjoittanut ulkomaan kauppaa. Kaikista vastanneista ulkomaankauppaa harjoitti 31 %. Isommissa yrityksissä ulkomaankauppa oli yleisempää kuin pienissä yrityksissä. Maakuntien välillä ei ollut kovin suurta eroa siinä, kuinka moni yrityksistä harjoitti ulkomaankauppaa. Tyypillisin ulkomaankaupan muoto oli suora vienti ulkomaiselle asiakkaalle ja sen jälkeen välillinen vienti kotimaisten yritysten kautta. Jonkin verran harjoitettiin suoraa tuontia, mutta tutkimus- ja kehittämissyhteistyöhön osallistuminen oli harvinaista. Pienellä osalla oli yhteisyrityksiä ulkomaisten yritysten kanssa tai yksin omistettuja ulkomaisia tytäryhtiöitä.

Suurin osa oli aloittanut kansainvälisen toiminnan yhteistyössä toisten yritysten kanssa. Muita tapoja oli yhteydenotto asiakkaalta tai jälleenmyyjältä tai määrätietoinen työskentely kansainvälistymisen eteen. Pienellä osalla ulkopuolinen taho oli toiminut välittäjänä. Kansainvälisyys oli lähes kaikilla alkanut vasta kotimaan

markkinoilla toimimisen jälkeen, toisin sanoen ns. born global -yrityksiä ei ollut kuin muutama.

Ulkomaankaupan osuus kokonaisliikevaihdosta oli vielä pientä; lähes puolella se oli alle 10 prosenttia. Viidenneksellä yli puolet liikevaihdosta tuli ulkomaankaupasta. Eniten ulkomaankauppaa harjoitetaan Ruotsissa, Saksassa, Japanissa ja Venäjällä. Osalla oli toimintaa Aasiassa. Potentiaalisimpana uutena kohdemaana nähtiin Norja, Iso-Britannia ja Kiina.

Esiselvityksessä löytyi yrityksiä, joilla ei vielä ollut kansainvälistä kauppaa, mutta olivat kiinnostuneet sen käynnistämisestä (20 prosenttia yrityksistä). Suurin osa suunnitteli käynnistävänsä ulkomaankaupan lähiaikoina, 1-2 vuoden kuluessa. Potentiaalisimmaksi ulkomaankaupan kohdemaaksi nähtiin Ruotsi. Tästä syystä raportin liiteosasta löytyvästä markkinatutkimuksessa tarkasteltiin Ruotsin markkinoita. Tällä pyrittiin auttamaan yrityksiä, koska suurin osa ei ollut tehnyt itse markkinatutkimusta.

Tärkeimpänä tavoitteena ulkomaankauppaa jo harjoittavat tai sitä harkitsevat yritykset mainitsivat liikevaihdon kasvattamisen. Kansainvälistyminen nähdään siis yrityksen kasvun mahdollistajana. Olennaisimmiksi esteiksi nousivat asiakkaan löytäminen, kuljetuskustannukset, kielitaidon puute, kohdemaan kulttuurin heikko tuntemus sekä halpatuonti ja tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristyminen EU:n sisämarkkinoilla. Myös yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuus sekä osaamattomuus markkinoinnista ja myynnistä koettiin esteeksi.

Kaupankäynnin osalta on huomattavaa, että ulkomaiset kumppanit ovat pääsääntöisesti jäljessä sähköisten maksujärjestelmien kehittymisen ja käyttämisen osalta. Näin ollen paljon kansainvälistä kauppaa käyvän yrityksen ei välttämättä tarvitse kiirehtiä järjestelmien käyttäjäksi kotimaisessa kärjessä. On myös muistettava, että markkinoiden rakenne on muuttunut. Pienet yksityiset liikkeet ovat vähentyneet ja markkinoiden toimijat ovat usein suuria ketjuja. Ketjutoimijoiden kokemus puutuotteista on erikoistoimijaa heikompi ja näin ollen valmistajien on panostettava myös tuotetietouden jakamiseen.

Toimenpide-ehdotuksena voidaan esittää osaamisen nostamista puutuotealan yritysten kansainvälistymisessä sekä lisätä tietoutta saatavilla olevista kansainvälistymisen palveluista. Markkinatutkimuksen tekemiseen on käytettävä asiantuntijapua, jos siihen ei löydy osaamista omasta yrityksestä. Huomattavaa on, että suurin osa oli aloittanut kansainvälistymisen yhteistyössä muiden yritysten kanssa. Verkostoitumisen merkitystä ei voi vähätellä kansainvälistymisen yhteydessä. Yritysten kannattaa hyödyntää eri toimijoiden kansainvälistymistä tukevia palveluja.

LÄHTEET

- Ansoff, H. 1957. Corporate strategy. New York: McGraw Hill.
- Barney, J. 2001. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive* 9 (4), 49–61.
- Bose, T. K. & Bristy, J. F. 2016. Working together locally-performing better internationally: Alliance-FSAs-SME internationalisation. *Journal of entrepreneurship and management* 5 (2), 1–13.
- Bughin, J. & Chui, M. 2010. The rise of the networked enterprise: web 2.0 finds its payday. [Verkkoartikkeli]. *McKinsey Quarterly* (December). [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-rise-of-the-networked-enterprise-web-20-finds-its-payday>
- Byrne, B. 2010. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming. 2nd ed. New York: Routledge.
- Cano, C., Carrillat, F. & Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International journal of research in marketing* 21, 179–200.
- Cavusgil, E., Seggie, S. & Talay, M. B. 2007. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Journal of marketing theory and practice* 15 (2), 159–166.
- Chapman, C. & Khin, L.-A. 2009. Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society* 34 (2), 151–169.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2003. Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms: a global versus regional approach. *European journal of marketing* 37, 796–820.
- Ciszewska-Mlinaric, M. 2016. Foreign market knowledge and SME's international performance: moderating effects of strategic intent and time-to-internationalization. *Entrepreneurial business and economics review* 4 (4), 51–66.
- Coley, L., Mentzer, J. & Cooper, M. 2010. Is "consumer orientation" a dimension of market orientation in consumer markets? *Journal of marketing theory and practice* 18 (2), 141–154.
- Day, G. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing* 58 (4), 37–52.
- Digibarometri 2016. 16.6.2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Taloustieto. [Viitattu 20.6.2016]. Saatavana: <http://www.digibarometri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2016.pdf>
- Ekeledo, I. & Sivakumar, K. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International marketing review* 21, 68–101.

- FAO. 2018. Forest products statistics 2015. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017.] Saatavana: <http://www.fao.org/forestry/statistics/80938@180723/en/>
- Farrell, M. & Oczkowski, E. 1997. An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Austrian perspective. *Market bulletin* 1997 (8), 30–40.
- FSC Forests for all forever. Ei päiväystä. [Verkkosivu.] [Viitattu 27.4.2017]. Saatavana: <https://fi.fsc.org/fi-fi/kansainvlinen-fsc/kansainvliset-kehityskohteet/uudistetut-periaatteet-ja-kriteerit>
- George, G., Wiklund, J. & Zahra, S. 2005. Ownership and internationalization of small firms. *Journal of management* 31 (2), 210–233.
- Gilbert, B., McDougall, P. & Audretsch, D. 2006. New venture growth: a review and extension. *Journal of management* 32, 926–950.
- González-Benito, O. González-Benito, J. & Muñoz-Gallego P. 2014. On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels. *Journal of small business management* 52 (1), 1–21.
- Govindaraja, V. & Fisher, J. 1990. Strategy, control systems and resource sharing: effects on business-unit performance. *Academy of Management journal* 33 (2), 259–285.
- Hakola Huonekalu Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 23.2.2018]. Saatavana: <https://hakolahuonekalu.fi/>
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard business review* 68 (3), 79–91.
- Hansen, E. & Nybakk, E. 2016. When innovativeness determines market orientation: the forest sector and the great recession. *BioProducts business*, 1 (1), 1–12.
- Harrinkari, T., Korhonen, J. & Pajuoja H. 2014. Kansainvälisen sääntelyn vaikutukset suomalaisen metsätalouden kilpailukykyyn. *Metsätieteen aikakauskirja* 1.
- Hetemäki, L. (ed.) 2014. Future of the European forest-based sector: structural changes towards bioeconomy. What science can tell us. European Forest Institute.
- Hetemäki, L. & Hurmekoski, E. 2016. Forest products markets under change: review and research implications. *Current forestry reports* 2 (3), 177–188.
- Holopainen, J., Toppinen, A., Lähtinen, K. & Rekola, M. 2017. Forest certification and country origin: choice experiment analysis of outdoors decking material selection in e-commerce market in Finland. *Forests* 8.
- Holopainen, J., Toppinen, A. & Perttula, S. 2015. Impact of the European Union timber regulation on forest certification strategies in the Finnish wood industry value chain. *Forests* 6, 2879–2896.
- Hurmekoski, E., Hetemäki, L. & Linden, M. 2015. Factors affecting sawnwood consumption in Europe. *Forest policy and economics* 50 (December), 236–248.

Hurmekoski, E., Jonsson, R. & Nord, T. 2015. Context, drivers and future potential for frame multi-story construction in Europe. *Technological forecasting & social change* 99, 181–196.

Hänninen, R. 3.10. 2016. WoodBiz-symposiumista potkua puutuotealan uudistamiseen. [Diaesitys]. [Viitattu 22.11.2017.] Saatavana: <https://www.slideshare.net/LukeFinland/puutuoteala-uudistuu-biotalousavauksia-tutkimuksesta-elinkeinon- ja-yhteiskunnan-hydyksi>

Hänninen, R., Katila, P. & Västilä, S. 2013. Megatrendit muuttavat Suomen metsäalaa. *Metsätieteen aikakauskirja* 4, 675–678.

IHB. 2017a. Market info. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017.] Saatavana: www.ihb.de/wood/news

IHB. 2017b. Latest news. Innovative technologies accelerate the sawmill industry's growth. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.10.2017.] Saatavana: www.ihb.de/wood/news

Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing* 57 (3), 53–70.

Joensuu, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., Kettunen, S. & Mäkelä, A.-M. 2015. Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 21. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavana: <https://theseus.fi/handle/10024/97182>

Joensuu-Salo, S., Hakola, J., Katajavirta, M., Nieminen, T., Liukkonen, J., Pakkanen, J. & Nummela, J. 2017. Pk-yritysten digitalisaatio Etelä-Pohjanmaalla. [Verkkójulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 125. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-63-2>

Kaiken turhan karsiminen nelinkertaisti liikevaihdon. *Ilkka* 20.2.2018 112 (49), 6.

Kansainvälistymisselvitys 2013. Keski-Pohjanmaan yrittäjien tavoitteena kansainvälistyminen. [Verkkójulkaisu]. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät. [Viitattu 14.1.2015]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/File/0f896fe9-8ae7-4fb5-a215-74625da245b9/Kv-raportti%202014.pdf>

Kestävän metsätalouden yhdistys. 2017. Laadunseuranta ja lisää säästöpuita – mikä on muuttunut PEFC-kriteereissä? [Verkkosivu]. [Viitattu 27.4.2017]. Saatavana: <http://www.kestavametsa.fi/uutiset.html?46598>

Kettunen, L. 2013. MSO:n selvitys ”Puutuotealan kasvun ja kansainvälistymisen esteet ja ratkaisut”: loppuraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 26/2013.

Kirca, A., Jayachandran, S. & Bearden, W. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assesment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing* 69 (2), 24–41.

- Knight, G. A. & Cavusgil, S. 2004. Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of international business studies* 35 (3), 124–141.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. 1993. MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of marketing research* 30 (4), 467–477.
- Komulainen, M. 2016. New business models and digitalization in micro firms and SMEs – Case study on wood products industry in Finland. [Verkköjulkaisu]. University of Eastern Finland. Master's Thesis in Business. [Viitattu 2.20.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20170045>
- Korhonen, M. 2015. Hidden opportunities - E-commerce in Finland. *International Conference on eHealth 2015*, 203–208.
- Lappalainen, I., Nuutinen, M. & Airola, M. 2017. Service culture as a source of renewal and differentiation. Conference paper in RENT 15.-17.11.2017, Lund, Sweden.
- Li, N., Toppinen, A. & Lantta, M. 2016. Managerial perceptions of SMEs in the wood industry supply chain on corporate responsibility and competitive advantage: evidence from China and Finland. *Journal of small business management*, 54 (1), 162–186.
- Liao, S.-H., Chang, W., Wu, C. & Katrichis, J. 2011. A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management* 40 (2), 301–310.
- LUCLUF: Mepit hyväksyvät ilmastosuunnitelman metsien hiilinieluista. 2018. [Verkkosivu]. Euroopan parlamentti. Lehdistötiedote 17.4.2018. [Viitattu 24.8.2018]. Saatavana: <http://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20180411IPR01515/lulucf-mepit-hyvaksyivat-ilmastosuunnitelman-metsien-hiilinieluista>
- Lähtinen, K., Toppinen, A., Suojanen, H., Stern, T., Ranacher, L., Burnard, M. & Kitek Kuzman, M. 2017. Sores sector sustainability communication in Europe: a systematic literature review on the contents and gaps. *Current forestry reports* 3, 173–187.
- Manninen, H. 2014. Long-term outlook for engineered wood products in Europe. European Forest Institute, Technical report 91.
- Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. 2002. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of marketing* 66 (3), 18–32.
- Maydey-Olivares, A. & Lado, N. 2003. Market orientation and business economic performance. A mediated model. *International journal of service industry management* 14 (3), 284–309.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. 2010. Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 34 (2), 261–288.

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. 2011. Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial marketing management* 40, 368–375.

Ministeri Tiilikainen: Ympäristöneuvoston LULUCF-päätös Suomelle pettymys 2017. Tiedote. [Verkkosivu]. Ympäristöministeriö. [Viitattu 27.11.2017.] 13.10.2017. Saatavana: http://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-tiilikainen-ymparistoneuvoston-lulucf-paatos-suomelle-pettymys

Mutanen, A. & Viitanen, J. 2015. Suomen sahateollisuuden kansainvälinen kustannuskilpailukyky 2000-luvulla. *Metsätieteen aikakauskirja* 2, 29–85.

Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing* 54 (October), 20–35.

Navarro, J., Casillas, J. & Barringer, B. 2012. Forms of growth: How SMEs combine forms of growth to achieve high growth. *Journal of management & organization* 18 (1), 81–97.

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2012. Towards service-oriented organizational culture in manufacturing companies. *International journal of quality and service sciences* 4 (2), 137–155.

Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Guerras-Martin, L. & Montoro-Sánchez, A. 2014. The choice of growth method: strategies and resources. *Academia Revista Latinamericana de Administracion* 27 (1), 30–45.

PEFC Suomi. 2017. Metsäsertifiointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.4.2017]. Saatavana: <https://pefc.fi/sertifiointi/>

Pelham, A. 2000. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management* 38 (1), 48–67.

Pellegrino, J. M. & McNaughton, R. B. 2017. Beyond learning by experience: The use of alternative learning process by incrementally and rapidly internationalizing SMEs. *International business review* 26 (4), 614–627.

PkDigi. Ei päiväystä. Tervetuloa Digiportaille. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.3.2018]. Saatavana: <https://pkdigi2.seamk.fi/>

Pk-toimialabarometri, puutuoteteollisuus. 2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 29.11.2017]. Saatavana: <http://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:NBN:fi-fe201705246856>

PK-yrittäjäbarometri 1/2016. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö.

Pöyry. 2013. Survival innovation in the wood products industry. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.10.2017.] Saatavana: http://www.poyry.com/sites/default/files/media/related_material/survival_innovation_in_the_wood_products_industry.pdf

Rametsteiner, E. & Weiss, G. 2004. Innovation and entrepreneurship in forestry in Central Europe. European forest institute. Research report 19.

Ranacher, L., Stern, T. Wippel, B., Dieguez, L., Toppinen, A., Lähtinen, K., Kutnar, A., Burnard, M. & Kitek Kuzman, M. 2017. What we wood believe? Societal perceptions of the forest-based sector. Public report on major project results. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 23.11.2017.] Saatavana: www.woodwisdom.net/wp-content/.../W3B_ReportMajorResults.pdf

Rikama, S. 2015. Digitaalisesti suuntautuneet pk-yritykset. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 19.12.2017.] Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75010/5_2015_digitaalisesti_suuntautuneet_pkyritykset_02032015.pdf?sequence=1

Roberts, D. 27.11.2017. Structural changes in the bio-products sector: an investment perspective. [Ppt-esitys]. New value of Bioeconomy Seminar. Pellervo economic research PPT. [Viitattu 28.11.2017.] Saatavana: <http://www.ptt.fi/media/tyopaperit/roberts-finland-nov-2017-final.pdf>

Ruohomäki, I., Hakanen, T. & A. Kivimaa 2013. Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin. Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista. [Verkkajulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 102. [Viitattu 28.1.2016]. Saatavana: www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T102.pdf

Räty, T., Toppinen, A., Roos, A., Riala, M. & Nyruud, A. Q. 2016. Environmental policy in the nordic wood product industry: insights into firms' strategies and communication. *Business strategy and the environment* 25, 10–27.

Salmenkivi, S. 2012. Digitaaliodellisuus. Seuraava murros on täällä. Helsinki: Talentum.

Sastani, D. & Eastin, I. L. 2016. Significant factors impacting export decisions of small- and medium-sized softwood sawmill firms in North America. *Canadian journal of forest research* 46 (1), 67–76.

Senderovitz, M. & Rostgaard, E. 2016. Controlling unintended growth: An exploratory study of coping with unintended growth in small and medium-sized firms. *Journal of applied management and entrepreneurship* 21 (3), 36–56.

Shin, S. & Aiken, K. 2012. The mediating role of marketing capability: evidence from Korean companies. *Asia pacific journal of marketing and logistics* 24 (4), 658–677.

Slater, S. & Narver, J. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of marketing* 58, 46–55.

Slater, S. & Narver, J. 1998. Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic marketing journal* 19, 1001–1006.

Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E. K., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: seuranta tutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 2.10.2018]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>

Söderman, A. 2014. Verkostokyvykkyyden merkitys yritysjohdon menestysreseptissä. Vaasa: Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 309. Liiketaloustiede 125. Väitösk.

Tarofder, A. M., Azam, S. M. & Jalal, A. N. 2017. Operational or strategic benefits: empirical investigation of internet adoption in supply chain management. Management research review 40 (1), 28–52.

TEM toimialapalvelu: katsaus 2017. Aktiivinen metsänhoito on parasta ympäristölle ja mahdollistaa biotalouden toteutumisen. [Viitattu 10.10.2017.] Saatavana: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80724>

Toppinen, A., Toivonen, R., Valkeapää A. & Rämö A.-K. 2013. Consumer perceptions of environmental and social sustainability of wood products in the Finnish market. Scandinavian journal of forest research 28 (8), 775–783.

Toppinen, A., Röhr, A., Pätäri, S., Lähtinen, K. & Toivonen, R. 2017. The future of wooden multistory construction in the forest bioeconomy: a Delphi study from Finland and Sweden. Journal of forest economy. Article in Press.

Trapczynski, P., Jankowska, B., Dzikowska, M. & Gorynia, M. 2016. Identification of linkages between the competitive potential and competitive position of SMEs related to their internationalization patterns shortly after the economic crisis. Entrepreneurial business and economics review 4 (4), 29–50.

Tulli. 2017. Ulkomaankauppa 2017. Taskutilasto. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu: 14.8.2018.] Saatavana: <https://tulli.fi/documents/2912305/4762055/Ulkomaankauppa+2017+Taskutilasto/8238bd34-ad7c-4732-9609-27ed83b75b7c/Ulkomaankauppa+2017+Taskutilasto.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Suomalaisen saha- ja puutuoteteollisuuden toimintaympäristön vertailu keskeisimpiin kilpailijamaihin nähden 2013. [Verkkojulkaisu]. Loppuraportti. Pöyry Management Consulting Oy. [Viitattu 4.2.2016]. Saatavana: https://www.tem.fi/files/37395/52X161005_Loppuraporttifinal_28082013.pdf

Uudet yhteisölliset digitaaliset palvelut pk-yritysten toiminnan tehostamisessa. 2012. [Verkkojulkaisu.] Selvityshankkeen loppuraportti. [Viitattu 13.1.2016]. OSKE digitaalisten sisältöjen klusteriohjelma. Saatavana: http://www.innopark.fi/attachments/uudet_liitteet/uudet_digitaaliset_palvelut_pk-yritysten_toiminnan_tehostamisessa.pdf

Verhoef, P., Leeflang, P., Reiner, J., Natter, M., Barker, W., Grinstein, A., Gustafsson, A., Morrison, P. & Saunders, J. 2011. Cross-national investigation into the marketing department's influence within the firm: toward initial empirical generalizations. Journal of international marketing 19 (3), 59–86.

Viitala, E.-J. 2014. Metsäteollisuuden miljardit ja megatrendit. Metsätieteen aikakauskirja 2.

Viitanen, J. & Mutanen, A. (toim.) 2017. Metsäsektorin suhdannekatsaus 2017-2018. Helsinki: Luonnonvarakeskus. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 66/2017.

Vorhies, D. & Harker, M. 2000. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian journal of management* 25 (2), 145–171.

Vorhies, D., Orr, L. & Bush, V. 2011. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39 (5), 736–756.

Watson, A. & Dal Bosco, G. 2014. Use of forest information technologies & marketing of forestry services and products. Forestry sector market survey. Bonn: Open forests.

Wilden, R. & Gudergan, S. 2015. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43, 181–199.

Wright, M., Westhead, P. & Ucbasaran, D. 2007. Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. *Regional studies* 41 (7), 1013–1030.

Ympäristöministerit pyrkivät sopuun EU:n LULUCF-asetuksesta 12.10.2017. [Verkkosivu]. Maa- ja metsätalousministeriön tiedote. [Viitattu 24.10.2017.] Saatavana: http://mmm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ymparistoministerit-pyrkivat-sopuun-eu-n-lulucf-asetuksesta

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

YRITYSKYSELY, PUUTUOTEALA ETELÄ- JA KESKI-POHJANMAA

Kyselyyn voi vastata myös sähköisesti osoitteessa
<http://urly.fi/ztc>

A. TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- 1 mies
2 nainen

2. Syntymävuosi v. _____

3. Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustaanne?

- 1 kansakoulu / keski koulu / peruskoulu
2 lukio / ylioppilastutkinto
3 ammatillinen tutkinto
4 yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto

4. Sijaitseeko yrityksenne

- 1 Etelä-Pohjanmaalla
2 Keski-Pohjanmaalla

5. Minä vuonna yrityksenne on aloittanut toimintansa? v. _____

6. Mitkä ovat yrityksenne päätuotteet/-palvelut (jos useita, mainitkaa kolme tärkeintä)?

1) _____

2) _____

3) _____

7. Onko yrityksenne ensisijainen asiakasryhmä

- 1 kuluttajat
2 yritykset / yhteisöt/ julkinen sektori
3 molemmat

8. Paljonko yrityksellänne oli työntekijöitä vuoden 2015 lopussa (yrittäjä itse mukaan lukien)?

9. Paljonko on yrityksenne liikevaihto?

B KANSAINVÄLISYYS

10. Harjoitatteko ulkomaankauppaa (sisältää myös välillisen viennin ja tuonnin)?

- kyllä ei

Jos vastasitte ei, siirtykää suoraan kysymykseen 17.

11. Kuinka paljon käytätte seuraavia toimintamuotoja kansainvälisessä toiminnassanne?

	ei ollenkaan	1= hyvin vähän, 7= hyvin paljon
1 Välillistä vientiä kotimaisten yritysten kautta	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
2 Suoraa vientiä ulkomaiselle asiakkaalle	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
3 Suoraa tuontia ulkomaisilta alihankkijoilta ja toimittajilta	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7
4 Tutkimus- ja /tai kehittämissyhteistyöhön osallistumista ulkomailla	<input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 6 7

12. Onko yrityksellänne

1 Yhteisyrityksiä ulkomaisten yritysten kanssa?

- kyllä ei

2 Yksin omistettuja ulkomaisia tytäryhtiöitä?

- kyllä ei

13. Millä tavalla kansainvälinen toimintanne on saanut alkunsa? (Valitkaa parhaiten sopiva vaihtoehto.)

- 1 yhteistyössä muiden yritysten kanssa
2 projektien tai hankkeiden kautta
3 strateginen, harkittu päätös ja sitä kautta oma aktiivinen toiminta
4 yritystoiminta oli jo perustettaessa kansainvälistä
5 ulkomainen asiakas/jälleenmyyjä otti yhteyttä
6 yrityksen ulkopuolisen tahon välittämänä

14. Arvioikaa ulkomaankaupan osuus kokonaisliikevaihdosta vuonna 2015.

- 1 alle 10 %
2 10 - 49 %
3 50 % tai enemmän
4 en osaa sanoa



15. Missä maissa harjoitatte ulkomaankauppaa?

16. Minkä näkisitte yrityksenne kohdalla potentiaalisimpana uutena ulkomaankaupan kohdemaana?

Jos teillä on jo ulkomaankauppaa, siirry kysymykseen 20.

17. Kuinka kiinnostunut yrityksenne on käynnistämään ulkomaankauppaa, jos sitä ei vielä ole?

(1=ei ollenkaan kiinnostusta, 5= hyvin paljon kiinnostusta)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Millä aikataululla suunnittelette käynnistävänne ulkomaankauppaa? Valitkaa sopivin vaihtoehto.

- 1 ei laisinkaan
 2 1-2 vuoden sisällä
 3 3-5 vuoden sisällä
 4 yli 5 vuoden päästä

19. Minkä näkisitte yrityksenne kohdalla potentiaalisimpana ulkomaankaupan kohdemaana?

20. Oletteko tehneet markkinatutkimuksia ulkomaan kohteista?

- 1 ei
 2 kyllä: Mistä maista? _____

21. Jos yrityksellänne on ulkomaankauppaa tai harkitsette sitä, mikä on tärkein tavoite? Valitkaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

- 1 Liikevaihdon kasvattaminen
 2 Uuden markkina-alueen löytäminen
 3 Kotimaisen kysynnän laskun korvaaminen
 4 Katteen lisääminen

- 5 Kotimaan kausivaihteluiden tasaaminen
 6 Yrityksen maineen kehittäminen
 7 Yrityksen kehittäminen
 8 Uusien sidosryhmäsuhteiden luominen
 9 Oman osaamisen kehittäminen
 10 Muu, mikä?

22. Missä määrin seuraavat tekijät rajoittavat jo toiminnassa olevaa ulkomaankauppaa tai luovat esteitä ulkomaankaupan aloittamiselle?

(1 = ei rajoita lainkaan, 7= rajoittaa hyvin paljon)

1 Heikko kilpailukyky	1	2	3	4	5	6	7
2 Kuljetuskustannukset	1	2	3	4	5	6	7
3 Puun hankinta / raaka-aineen hinta	1	2	3	4	5	6	7
4 Hankintaketjun hallinta							
5 Epävarmuus talouden ja markkinoiden kehityksestä	1	2	3	4	5	6	7
6 Taloudellinen riskinotto-kyky	1	2	3	4	5	6	7
7 Halpa tuonti ja tukipolitiikasta johtuva kilpailun vääristyminen EU:n sisämarkkinoilla	1	2	3	4	5	6	7
8 Kansainvälistymisen rajoittaminen	1	2	3	4	5	6	7
9 Asiakkaan löytäminen	1	2	3	4	5	6	7
10 Myyntiosaaminen	1	2	3	4	5	6	7
11 Markkinointiosaaminen	1	2	3	4	5	6	7
12 Strateginen osaaminen	1	2	3	4	5	6	7
13 Kielitaito, kulttuurin tuntemus tms.	1	2	3	4	5	6	7
14 Brändin puuttuminen / heikko brändi	1	2	3	4	5	6	7
15 Yhteistyön tai verkostoitumisen puutteellisuus	1	2	3	4	5	6	7
16 Ulkomaankauppa ei sovi toimintatapaan	1	2	3	4	5	6	7
17 Tuotteiden soveltumattomuus vientiin	1	2	3	4	5	6	7
18 Muu mikä?	1	2	3	4	5	6	7

23. Olisitteko kiinnostunut osallistumaan seuraaviin kansainvälistymistä edistäviin toimiin?

- 1 osallistuminen kansainvälistymishankkeisiin
 2 koulutukseen
 3 yritysten väliseen vienti- / kansainvälistymisyhteistyö



C DIGITALISAATIO

24. Ovanko seuraavat digitaaliset työkalut teille tuttuja tai suunniteltako niiden käyttöönottoa seuraavan kolmen (3) vuoden aikana?

	tunnet- teko	onko käytössä
1 Internet-kotisivut	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
2 Sosiaalinen media	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
3 Pilvipalvelut	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
4 Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
5 Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
6 Teollinen internet	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla
7 Big datan käyttö	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei	<input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei, mutta suunnitteilla <input type="checkbox"/> ei, eikä suunnitteilla

25. Arvioikaa digitaalisten työkalujen hyödyllisyyttä yrityksenne toiminnalle.

	1= ei lainkaan hyödyllinen, 5= erittäin hyödyllinen
1 Internet-kotisivut	1 2 3 4 5
2 Sosiaalinen media	1 2 3 4 5

3 Pilvipalvelut	1 2 3 4 5
4 Digitaalinen viestintä (sähköinen yhteydenpito sidosryhmiin)	1 2 3 4 5
5 Verkkokauppa (myynnit ja ostot)	1 2 3 4 5
6 Teollinen internet	1 2 3 4 5
7 Big datan käyttö	1 2 3 4 5

26. Arvioikaa käyttämienne digitaalisten työkalujen vaikutusta yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen?

(1= ei vaikutusta, 5 = erittäin suuri vaikutus)

1 Uusien asiakkaiden tavoittaminen	1 2 3 4 5
2 Yrityskuvan vahvistuminen	1 2 3 4 5
3 Asiakaspalvelun parantuminen	1 2 3 4 5
4 Kannattavuuden parantuminen	1 2 3 4 5
5 Uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen	1 2 3 4 5
6 Liiketoimintaprosessien tehostuminen	1 2 3 4 5
7 Yhteistyön tiivistyminen yhteistyökumppanien kanssa	1 2 3 4 5
8 Liiketoiminnan kansainvälistyminen	1 2 3 4 5
9 Tuotekehityksen tehostuminen	1 2 3 4 5

D MARKKINOINTI

27. Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt suhteessa kilpailijoihin seuraavilla osa-alueilla viimeisen kolmen vuoden aikana?

(1=erittäin heikosti ja 5=erittäin hyvin)

1 Kannattavuus	1 2 3 4 5
2 Omavaraisuusaste	1 2 3 4 5
3 Maksuvalmius	1 2 3 4 5
4 Liikevaihto	1 2 3 4 5
5 Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	1 2 3 4 5
6 Markkinaosuus	1 2 3 4 5
7 Markkinoiden laajentaminen	1 2 3 4 5
8 Henkilöstön kehittäminen	1 2 3 4 5
9 Sidoryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	1 2 3 4 5



28. Kuinka hyvin seuraavat yleiset väittämät kuvaavat yritystänne?

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

1 Tapaamme asiakkaitamme vähintään kerran vuodessa keskustellaksemme heidän tulevista tuote-/palvelutarpeistaan.	1 2 3 4 5 6 7
2 Teemme itse paljon markkinatutkimusta.	1 2 3 4 5 6 7
3 Olemme hitaita huomaamaan muutoksia asiakkaidemme mieltymyksissä.	1 2 3 4 5 6 7
4 Selvitämme loppukäyttäjien tyytyväisyyttä tuotteidemme/ palveluidemme laatuun vähintään kerran vuodessa.	1 2 3 4 5 6 7
5 Olemme hitaita havaitsemaan perustavanlaatuisia muutoksia toimialallemme (esim. kilpailuun, teknologiaan, sääntelyyn liittyen).	1 2 3 4 5 6 7
6 Pohdimme säännöllisesti liiketoimintaympäristön muutosten (esim. sääntely) vaikutuksia asiakkaisiimme.	1 2 3 4 5 6 7
7 Meillä on vähintään kolmen kuukauden välein yrityksen eri toiminnot kattavia kokouksia, joissa keskustellaan trendeistä ja kehityksestä markkinoilla.	1 2 3 4 5 6 7
8 Markkinoinnista vastaavat henkilöt keskustelevat asiakkaiden tulevista tarpeista muiden työntekijäryhmien kanssa.	1 2 3 4 5 6 7
9 Kun jotain tärkeää tapahtuu keskeiselle asiakkaalle tai tärkeällä markkinasektorilla, se tiedetään koko yrityksessä nopeasti.	1 2 3 4 5 6 7
10 Tietoa asiakkaidemme tyytyväisyydestä jaetaan säännöllisesti kaikille työntekijäryhmille.	1 2 3 4 5 6 7
11 Kun jotain tärkeää selviää kilpailijoista, tieto leviää hitaasti yrityksemme sisällä.	1 2 3 4 5 6 7
12 Meillä kestää kauan päättää miten reagoimme kilpailijoiden hintojen muutoksiin.	1 2 3 4 5 6 7
13 Arvioimme säännöllisesti tuotekehitystämme varmistaaksemme, että huomioimme asiakkaiden toiveet.	1 2 3 4 5 6 7
14 Meillä on säännöllisesti sisäisiä kokouksia, joissa suunnittelemme miten yrityksemme vastaa liiketoimintaympäristömme muutoksiin.	1 2 3 4 5 6 7
15 Syystä tai toisesta meillä on taipumusta jättää huomiotta muutokset asiakkaidemme tuote/palvelutarpeissa.	1 2 3 4 5 6 7
16 Yrityksemme eri vastualueiden/osastojen toiminta on hyvin koordinoitua.	1 2 3 4 5 6 7
17 Emme juurikaan huomioi huonoa asiakaspalautetta.	1 2 3 4 5 6 7
18 Vaikka saisimme tehtyä upean markkinointisuunnitelman, emme käytännössä varmaankaan saisi toteutettua sitä nopeasti.	1 2 3 4 5 6 7
19 Kun huomaamme asiakkaidemme toivovan muutoksia tuotteisiimme tai palveluihimme, pyrimme tosissamme vastaamaan heidän toiveisiinsa.	1 2 3 4 5 6 7
20 Jos tärkeä kilpailija kohdistaisi kampanjan asiakkaisiimme, reagoisimme siihen välittömästi.	1 2 3 4 5 6 7



29. Kuinka hyvin seuraavat markkinointia koskevat väittämät kuvaavat yritystänne?

(1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä)

1 Käytämme markkinointitutkimusten tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme.	1 2 3 4 5 6 7
2 Tapamme hinnoitella on toimivampi kuin kilpailijoidemme.	1 2 3 4 5 6 7
3 Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille.	1 2 3 4 5 6 7
4 Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme.	1 2 3 4 5 6 7
5 Hintamme ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat.	1 2 3 4 5 6 7
6 Olemme kilpailijoitamme parempia uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä.	1 2 3 4 5 6 7
7 Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme.	1 2 3 4 5 6 7
8 Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla.	1 2 3 4 5 6 7
9 Myynninedistämistemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	1 2 3 4 5 6 7
10 Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat.	1 2 3 4 5 6 7
11 Hoidamme markkinointiamme paremmin kuin kilpailijamme.	1 2 3 4 5 6 7
12 Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti.	1 2 3 4 5 6 7
13 Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua.	1 2 3 4 5 6 7
14 Keräämme asiakastietoa systemaattisesti.	1 2 3 4 5 6 7
15 Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa.	1 2 3 4 5 6 7
16 Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoita paremmaksi.	1 2 3 4 5 6 7
17 Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta.	1 2 3 4 5 6 7
18 Asiakkaiden mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi.	1 2 3 4 5 6 7
19 Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/palvelujamme.	1 2 3 4 5 6 7
20 Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin.	1 2 3 4 5 6 7
21 Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa.	1 2 3 4 5 6 7
22 Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme.	1 2 3 4 5 6 7
23 Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.	1 2 3 4 5 6 7
24 Tuote/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla.	1 2 3 4 5 6 7

30. Minkälaista toimintaa odotatte Puutuotealan kasvuhankkeelta?

KIITOKSIA VASTAUKSISTA!



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasito:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

Liite 2. Haastattelurunko

PUUTUOTEALAN KASVU: HAASTATTELURUNKO (MARKKINAORIENTAATIO, DIGITALISAATIO JA KANSAINVÄLISTYMINEN) TAUSTAKYSYMYKSET

1. MARKKINAORIENTAATIO JA MARKKINOINTIKYVYKKYYS

A) Asiakkaat

Kerro teidän asiakkaista.

Miten asiakassuhteita hoidetaan?

B) Tiedon kerääminen, käyttäminen

Mitä tietoa asiakkaista kerätään?

Tiedon keräämisen systemaattisuus ja mihin asiakastieto dokumentoidaan?

Mihin asiakastietoa käytetään ja kuka käyttää?

Teettekö tai teetättekö markkinatutkimuksia? Jos kyllä, millaisia? Miten hyödynnetään?

C) Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen

Kerro markkinoinnin suunnittelusta teidän firmassanne.

Mitä tietoa suunnittelua tehtäessä hyödynnetään?

D) Brändi

Kuvaile teidän brändiänne?

Mietitäänkö yrityksessä brändin kehittämiseen liittyviä asioita? Jos kyllä, millä tavalla?

E) Kilpailijat, kilpailuetu

Seurataanko kilpailijoiden toimintaa/taloutta tms.?

Oletteko tekemisissä kilpailijoiden kanssa jollakin tavalla?

Levitetäänkö tietoa kilpailijoista jotenkin koko henkilökunnan käyttöön?

F) Tuote- ja palvelukehitys

Miten ennakoidaan asiakastarpeita?

Miten asiakas ja kilpailijatietoa käytetään tuote- ja palvelukehityksessä?

Miten asiakkaat osallistuvat tuote- ja palvelukehitykseen? Jos eivät, miksi ei?

G) Edellytykset ja esteet

Mikä tekee teidän markkinoinnistanne hyvää, onnistunutta? Mikä on onnistumisen salaisuus?

Mikä markkinoinnissa on vaikeaa?

2. KANSAINVÄLISTYMINEN

Kysytään ensin avoin, onko ollut tai onko tällä hetkellä kansainvälistä liiketoimintaa? Jos on ollut ja se on loppunut, niin selvitetään tarina ja jos ei ole ollut, selvitetään, miksi ei!

Niille joilla on, tulee seuraavat kysymykset:

A) Kerro yrityksenne kansainvälistymistarina

B) Tapahtuuko kohdemarkkinoilla nopeita muutoksia, joihin pitää pyrkiä varautumaan ja jos, niin miten niihin varaudutaan

Mitä ohjeita antaisit kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle?

Mitä seurauksia kansainvälistymisestä on ollut yritykselle?

Minkä kokeet tärkeimmiksi osaamisiksi kansainvälistymisessä?

3. DIGITALISAATIO

Mitä digitaalisuus tarkoittaa teidän yrityksessä ja yritykselle, kuinka se näkyy?

- a. Mitä työkaluja teillä on käytössä ja kuinka sujuvaa uusien työkalujen käyttöönotto on ollut?
- b. Miksi digitaalisia työkaluja otetaan käyttöön?
- c. Onko eroja siinä kenen (minkä sidosryhmän) kanssa digitaalisia välineitä voi käyttää?
- d. Kuinka digitaalisuus on vaikuttanut liiketoimintaan?
- e. Onko yrityksellänne olemassa strategia / suunnitelma digitalisaatioon / sähköisiin palveluihin / sähköiseen mediaan liittyen?



Nordic Export Partners

Ruotsin puurakennusmarkkinoiden tutkimus

Seinäjäki University of Applied Sciences

Kim Karlsson

10.5.2017

A faint, light blue outline map of Sweden is positioned on the right side of the page, extending from the top right towards the bottom center. It shows the country's coastline and major islands.

Sisällysluettelo

1.	Yleistietoa Ruotsin markkinoista	4
2.	Ruotsin rakennusmarkkinat	5
2.1	Puusta rakennetut omakoti, rivitalo ja vapaa-ajan rakennukset.....	9
2.2	Ruotsin puutaloteollisuus	11
2.3	Puiset ovet ja ikkunat	12
2.4	Puu-, lamelli ja parkettilattiat.....	13
2.5	Puuraput	14
2.6	Puulevyt (Lastu-, plywood, puukuitu ja MDF).....	14
3.	Alan yritykset	15
3.1	Ruotsin puurakennusalan tärkeimmät yritykset	15
3.1.1	Deromegruppen	16
3.1.2	Martinsons Group AB.....	17
3.1.3	Lindbäcks Group AB.....	19
3.1.4	Moelven Industrier ASA.....	20
3.2	Talotehtaat.....	20
3.3	Modulaarinen rakentaminen	21
3.4	Muita aloja	22
3.5	Rautakauppaketjut	22
4.	Jakelutiekartointu	24
4.1	CLT-, liimapuu- ja levyvalmistajille	24
4.2	Ikkuna-, ovi- ja porrasvalmistajille.....	24
4.3	Pienrakennusvalmistajille (omakoti, rivitalo ja valmis hallit).....	25
5.	Rakennusalan lainsäädäntö	26
6.	Puurakentamisen projektit	30
7.	Alan viestintäkanavat.....	31



7.1	Toimialajärjestöt.....	3
7.2	Messut ja seminaarit	31
		33

1. Yleistietoa Ruotsin markkinoista

Rakennussektorin liikevaihto on noin 300 miljardia SEK, ja jos laskee mukaan ainoastaan rakennusyrietykset, niin liikevaihto on noin 150 miljardia kruunua. Vuonna 2016 rakennusala työllisti 324 800 henkilöä, ja rakennusinvestoinnit vastasivat n. 10 prosenttia Ruotsin BKT:stä (450,7 Mrd SEK koko BKT:sta 4379 Mrd SEK 2016). Koko Ruotsin kiinteistökannan arvo on noin 5 000 mrd SEK. Yhteiskuntarakentamissektori työllistää noin 500 000 henkilöä, joka on noin 11 % Ruotsin työväestöstä. Tähän sektoriin kuuluvat yrityksiä rakentamisen-, isännöinnin-, ja teollisuuden aloilta sekä rakennusmateriaalivalmistajat, arkkitehtitoimistot ja eri alaan liittyvät konsultit.

Rakennusala hallitsee suurelta osin paikalliset ja kotimaiset tekijät, vaikka kansainvälinen kilpailu on jatkuvasti lisääntynyt. Tämä koskee koko arvoketjua aina isännöinnistä ja konsulttipalveluista aina rakennusmateriaalivalmistajiin ja urakoitsijoihin. Valtakunnallisesti rakentamista hallitsee muutamat suuret yritykset. On myös monia pienempiä rakennusalan yrityksiä jotka yleensä toimivat alueellisesti. Nämä toimivat omien projektien kanssa tai suurempien yritysten alihankkijoina. Ruotsin suurimmat rakennusyrietykset ovat tutut nimet (liikevaihto suuruusjärjestyksessä 2015): PEAB, Skanska, NCC, JM, Svevia, Veidekke Sverige, Infranord, Strukton Rail, Lemminkäinen, Erlandsson Bygg.

Ruotsin rakennusteollisuudelle ominaista on suhteellisen korkea konsolidointitaso jossa monet yritykset lyöttäytyvät yhteen suuremmiksi tekijöiksi saavuttaakseen mittakaavaetuja. Ulkomaiset yritykset ovat taloudellisesti vahvoja yrityksiä, jotka usein tulevat Ruotsin markkinoille yritysoston tai yhteisyritysten kautta. Näiden toimijoiden vastapainona ovat pienemmät Ruotsalaiset yritykset jotka kilpailevat hankkeista paikallisella ja alueellisella tasolla ja jotka usein hyötyvät Ruotsille ominaisesta ”kotiin päin vetämisestä”, mikä on hyvinkin laajaa Ruotsissa. Tämä näkyy eniten julkisissa hankinnoissa mutta myös yksityisissä projekteissa.

Ruotsin ja Euroopan rakennusmarkkinoiden suurin yksittäinen ero on se että Ruotsissa korjausrakentamissektori ROT (Reparationer, Ombyggnad, Tillbyggnad) on erittäin iso eikä yhtä suhdanneherkkä kuin uusrakentaminen. Ruotsin hallituksen ROT-ohjelma on rakennusalan tukiohjelma verojen muodossa, jossa rakennusprojekteista saa 30 % työkustannuksista verotuksessa takaisin (ei materiaalikustannuksista mutta käytännössä useat

pienet urakoitsijat tarjoavat projektin tilaajalle mahdollisuutta kirjata materiaaleja myös työkululuiksi). ROT tuki on max 50 000 SEK /henkilö/vuosi.

Rakentamisen kustannukset Suomessa ovat noin 30–35 prosenttia alhaisempia kuin Ruotsissa (*Lähde: Boverket, Rapport 2014:14, Svenska byggkostnader i en internationell jämförelse*).

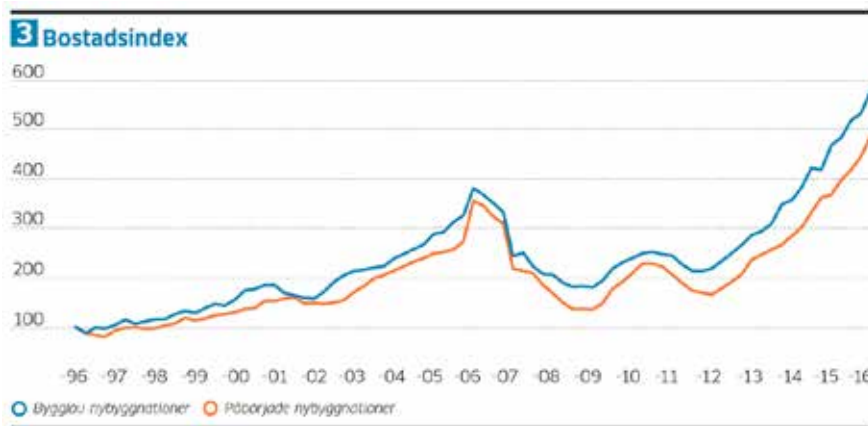
Erilaisia ponnisteluja tehdäänkin että Ruotsissa saataisiin rakennuskustannukset alas. Kehitys on menossa siihen suuntaan, että talot rakennetaan niin paljon kuin mahdollista valmiiksi tehdasolosuhteissa. Elementtirakentaminen on siis lisääntymässä, ja moneen asuntoon tulee niin parveke, kuin kylpyhuone yhtenä elementtinä. Varsinkin suuri osa koulu ja päiväkotirakennuksista isoissa kunnissa tilataan valmiina vuokramoduuleina kunnan omistamalle tontille. Kerrostalojen puurakentaminen on toinen vahvasti kasvava alue. Puurakentaminen on viime vuosina ollut selkeästi enemmän esillä mediassa ja puun käyttö rakentamisessa lisääntyy koko ajan. Ruotsissa on vahvoja purakentamisen etujärjestöjä jotka ajavat asiaa eteenpäin mm. Svensk Trä ja TMF.

Ruotsin rakennus- ja infrasektorit ovat kehittyneet positiivisesti viime vuosina vaikka rahoitusmarkkinat maailmalla ovat olleet erittäin epävarmoja. Väestörakenne Ruotsissa muuttuu johtuen vahvasta väestönkasvusta, muuttoliikenteestä kaupunkiin ja siitä että iso nuorempi sukupolvi pitää asettautua työ- ja asuntomarkkinoille. Ruotsissa on painopiste laadussa ja suunnittelussa mutta viime vuosina keskitytään entistä enemmän kestäväan kehitykseen ja vihreään rakentamiseen. Tukholma oli vuonna 2010 Euroopan ensimmäinen vihreä pääkaupunki, mikä on vahvistanut trendiä ympäristöystävälliseen rakentamiseen ja kestävien materiaalien, kuten puun, suurempaan käyttöön. Ruotsissa on pitkään luonnollisesti rakennettu puusta mutta pitkään yli 2-kerroksiset rakennukset oli kiellettyjä paloturvallisuussyistä. Tähän on kuitenkin tullut muutos ja viime vuosikymmeninä puun rakennustekniset- ja ympäristölliset hyödyt on ymmärretty paremmin. Nykyään n. 10% kerrostalorakennuksista rakennetaan puurunkoisina. Muita tärkeitä kehitysalueita ovat olleet urheiluhallit ja suuret sillat.

2. Ruotsin rakennusmarkkinat

Ruotsissa on meneillään voimakas rakentamisen buumi joka alkoi vuonna 2013. Ruotsissa ei ole rakennettu yhtä paljon sitten 90-luvun alun. Suurin syy buumiin on iso asuntopula ja alhaiset korot. Rakennuslupia myönnettiin vuonna 2016 noin 69000 asuntoon ja rakennusaloituksia oli

n. 62800 kappaletta. Boverket (Asuntovirasto) on arvioinut että Ruotsissa tulisi rakentaa 70000 uutta asuntoa vuosittain seuraavat 8 vuotta jotta kaikille pystyttäisiin turvaamaan asunto. Tämä antaa osviittaa siitä että rakentamisen määrät ovat vieläkin kasvamassa. Tärkeimmät rakentamista vähentävät seikat Ruotsissa ovat puute kaavoitetusta maasta, puute kaavoitus- ja rakennuslupakäsittelijöistä, rakennustyöntekijöistä, insinööreistä ja arkkitehdeistä. Eritoten pientaloille ei ole kaavoitettu maata tarpeeksi. Alla oleva kuva (3) näyttää ruotsin asuntoindeksin jossa sinisellä myönnetyt rakennusluvut ja punaisella aloitetut projektit.



Lyhyesti Ruotsin rakentamisen tilan voi summata niin että kysyntä monelle rakentamisen osa-alueelle, niin työntekijöille kuin tuotteille ja palveluille on valtava. Tämä ei kuitenkaan luonnollisesti tarkoita sitä etteikö kilpailijoita löytyisi. On kuitenkin epätodennäköistä että rakennusbuumi kestäisi 8 vuotta. Matalat korot jotka ovat nostaneet rakentamisen kannattavuutta eivät luultavasti tule pysymään alhaalla pitkään. Ruotsin hallitus on viime aikoina kasvavissa määrin implementoinut lainanottoa vaikeuttavia määräyksiä ja myös tehnyt lainan lyhentämisen lakisääteiseksi. Ruotsissa historiallisesti ei ole ollut tapana lyhentää asuntolainaa kuten Suomessa vaan siitä on maksettu vain korot. Nyt lakisääteiseksi on tullut pakko lyhentää 30% asuntolainasta 30 vuoden laina-ajalla.

Alla olevasta kuvasta (4) voi nähdä Ruotsin pienpuutalovalmistajien tilauskannan sinisellä ja toimitetut määrät punaisella. Pienpuutalovalmistajien tilauskanta on kasvanut tasaisesti ja voimakkaasti myös vuodesta 2013 suurimmilta osin samoista syistä kuin kokonaisvaltaisen rakentamisen kasvu. Trä- och möbelföretagen (TMF, Puu- ja huonekaluvalmistajien etujärjestö) mukaan pienpuutaloja rakennetaan tällä hetkellä suurin piirtein samoja määriä kuin 10 vuotta sitten mutta statistiikassa on erona se että yritykset raportoivat nykyään

paremmin tilausmääränsä. Historiallisesti nähtynä pientaloja rakennetaan tällä hetkellä paljon ja määrät tulevat luultavasti kääntymään hieman laskuun.



Vuodesta 1996 lähtien asunto-oikeuksien (bostadsrätt, ruotsin suosituin asuntojen omistusmuoto) hinnat ovat nousseet 11 kertaisiksi mutta pientalojen hinnannousu on ”vain” nelinkertainen. Asunto-oikeuksien hintojen nousu jatkuu viimeisimmän statistiikan mukaan vieläkin mutta pienemmällä kasvutahdilla. Pientalojen hintojen nousu taas on kääntynyt hieman laskuun.



Yllä olevasta kuvasta (5) voi nähdä asunto-oikeuksien hintakehityksen sinisellä ja pientalojen punaisella. Ruotsin rakennusteollisuuden etujärjestö (Sveriges Byggindustrier BI) arvioi että hinnat tulevat nousemaan tulevaisuudessakin mutta hitaasti. Korvoja ei luultavasti tulla

alentamaan enempää (Ruotsin keskuspankki päätti 27.4.2017 pitää ohjauskoron ennallaan -0,5) ja veroja ei tulla alentamaan, joka tarkoittaa sitä että talouksien tuloista ei käytännössä pysty laittamaan pienempää osuutta asumiseen kuin mitä tällä hetkellä. Hintojen laskua ei luultavasti tulla näkemään ennen kuin suurempaa osuutta talouksien käytettävissä olevista tuloista joudutaan laittamaan asumiseen. Tämä kehitys voisi tulla eteen johtuen veronkorotuksista, pienennetyistä korkovähennyksestä, kiinteistöveron palautuksesta mutta eritoten nousevista koroista. Tällä hetkellä tuo tilanne voisi tulla eteen aikaisintaan vuonna 2018.

Alla olevasta kuvasta (9) voi nähdä rakennusaloitusten määrän eri tyypisille rakennuksille:



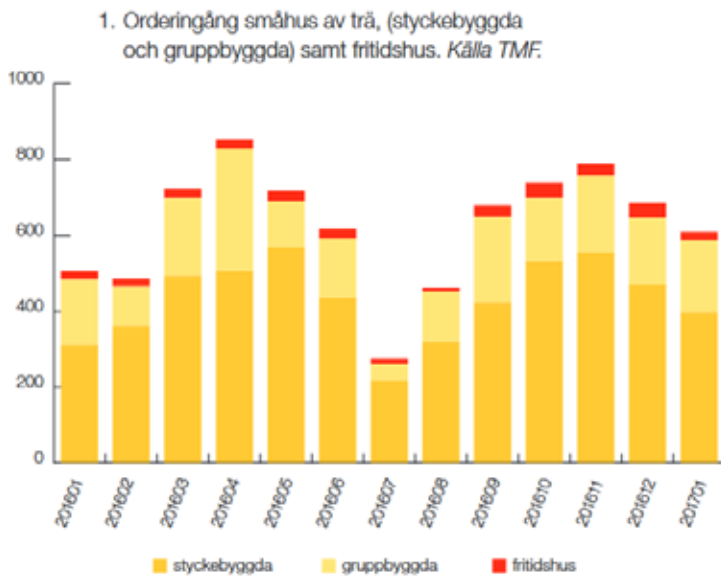
- flerbostadshus=kerrostalot
- par-,rad-,kedjehus=rivi-, pari-,ketjunalot
- ordinära småhus=omakotitalot
- specialbostäder=opiskelija, vanhainkoti sekä moduuliasunnot

Kasvua oli kaikissa rakennustyypeissä mutta eniten kerrostaloissa ja erikoisasunnoissa.

Erikoisasunnoissa opiskelija-asuntojen määrä on kasvanut sekä moduuliasuntojen määrä joita on hankittu pakolaisasunnoiksi. Moduuliasuntojen tarpeen on arvioitu kasvavan lähivuosina.

2.1 Puusta rakennetut omakoti, rivitalo ja vapaa-ajan rakennukset

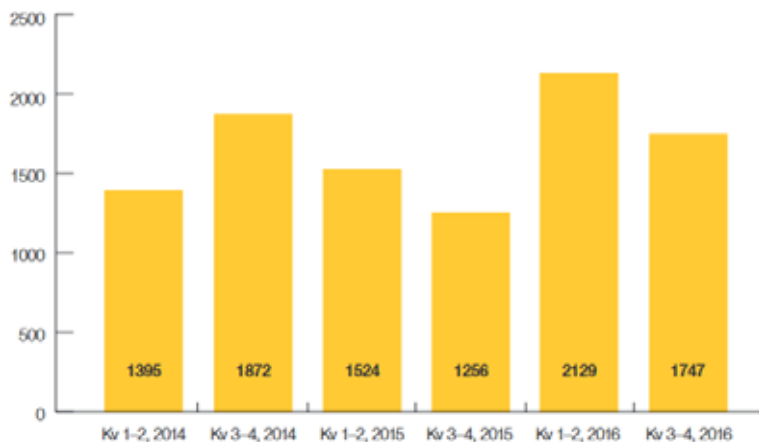
Vuonna 2016 puisten pienrakennuksien tilauskanta Ruotsissa oli 7217 kappaletta joka on 3,5% kasvu vuoteen 2015. Nämä ovat omakoti, rivitalo ja vapaa-ajan pienrakennuksia. Yhteensä puisia pienrakennuksia toimitettiin 6505 kpl vuonna 2016 mikä on 18% kasvu vuoteen 2015. Yhteenlaskettuna SCB:n (Tilastokeskus) mukaan Ruotsissa oli v. 2016; 12950 pientalon rakennusaloitusta (kaikki materiaalit) mikä on 20% kasvu v. 2015. Alla olevasta kuvasta (Orderingång småhus av trä...) voi nähdä omakotitalojen (stykkebyggda), rivitalojen (gruppybyggda) ja vapaa-ajan rakennuksien (fritidshus) tilauskannan kuukausitasolla vuonna 2016.



Vuoden 2017 puisten pientalojen rakennusaloitusten määräksi on arvoitu 13000 kpl.

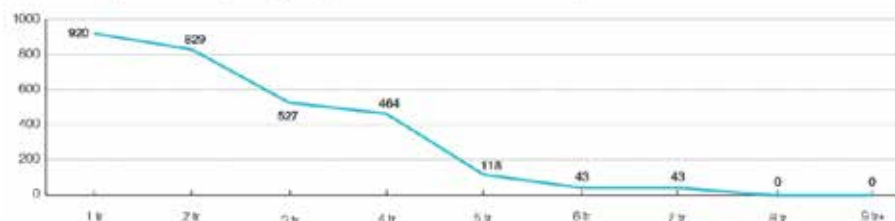
Puurunkoisten kerrostalojen rakennusmäärät kasvavat. Vuonna 2016 rakennettiin yhteensä 2944 asuntoa kerrostaloihin joissa on puurunko. Tilauskanta puurunkoisille kerrostaloasunnoille nousi 39% yhteensä 3876 asuntoon kun kokonaistilauskanta kaikille materiaaleille oli 50150 kerrostaloasuntoa vuonna 2016. Alla olevasta kuvasta (Orderingång lägenheter...) voi nähdä puurunkoisten kerrostaloasuntojen tilausmäärät puolivuotistasolla.

1. Ordergång lägenheter i flerbostadshus och student- och specialboende med stomme av trä. Källa TMF.



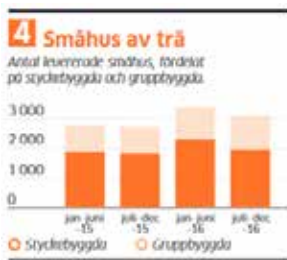
Vuonna 2016 rakennettujen puurunkoisten talojen kerrosmäärät voi nähdä alla olevasta kuvasta (Levererade lägenheter...). Suurin osa puurunkoisista taloista oli yksi ja kaksikerroksisia. Puurunkoisia kerrostaloja rakennettiin eniten 3- ja 4 kerroksisina. 5-kerroksisiin kerrostaloihin rakennettiin 118 asuntoa ja 7-kerroksiseen kerrostaloon 43 asuntoa. Statiikka ei tätä kerro mutta luultavasti tuo on yksi 7 kerroksen puurunkoinen kerrostalo.

3. Levererade lägenheter fördelade på våningsplan (tr) under 2016. Totalt antal levererade lägenheter var 2 944. Källa TMF.



2.2 Ruotsin puutaloteollisuus

Ruotsin puutaloteollisuus koostuu 515 yrityksestä joissa on 5308 työntekijää SCB:n viimeisten lukujen mukaan. 110 yrityksellä on enemmän kuin 5 työntekijää ja 275 yrityksellä on nolla työntekijää. (Virallisesti nolla työntekijää tarkoittaa sitä että kyseisellä yrityksellä ei ole ainuttakaan työntekijää rekisteröitynä ja käytännössä tämä tarkoittaa sitä että nämä ovat niin pieniä toimijoita että heidät voi unohtaa esim. yhteydenottoja tehdessä) Vuonna 2015 valmistettujen valmistalopakettien arvo oli 12,3 miljardia kruunua.



Yllä olevasta kuvasta (4) voi nähdä toimitettujen puisten valmistalopakettien määrän puolivuotistasolla 2015-2016. Statiistikkaan kuuluu 32 puutalovalmistajaa. Vuonna 2016 toimituksia oli yhteensä 6505 joista hieman yli puolet oli omakotitaloja ja loput paritaloja.

Alla olevasta kuvasta (7) voi nähdä Ruotsin puutalojen Ruotsin viennin. Ruotsin puutalojen vienti pieneni 21% vuonna 2016. Suurimmat vientimaat ruotsalaisille puupientaloille ovat Norja, Japani, Saksa ja Suomi. Vienti väheni eniten Norjaan (-22%, 278 MSEK) ja kasvoi eniten Saksaan (+34%, 67MSEK). Puutalojen suurin tuontimaa on Viro ja yhteensä tuonti kasvoi 11 % 445 MSEK vuonna 2016. Viron tuonti kasvoi eniten (+10%, yhteensä tuonti 253MSEK) joka on 57% koko ruotsin puutalojen tuonnista.



2.3 Puiset ovet ja ikkunat

Ruotsissa on 142 yritystä jotka valmistavat puisia ovia, 80 joilla nolla työntekijää ja 62 yrityksellä 1506 työntekijää. Vuonna 2016 valmistettiin noin 1,7 miljoonaa ovea – 7% kasvu edelliseen vuoteen. Sisätilan ovia valmistettiin noin miljoona, ulkoovia 131 000 ja turvaovia noin 240 000. Ruotsin puusta valmistetut ovet eri kategorioissa voi nähdä alla olevasta kuvasta (8).



Puuovien tuonti oli 221 000 kappaletta ja suurin osa tulee Baltian maista. Rautakaupan suora tuonti ei näy статистиikassa ja tuonti on luultavasti huomattavasti tätä статистиikka suurempi.

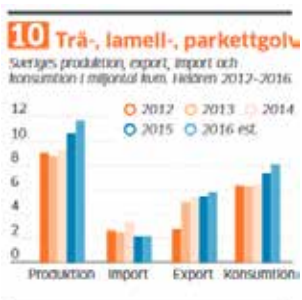
Ruotsissa on 131 yritystä jotka valmistavat puuikkunoita, 70 ilman työntekijöitä ja 61 yrityksellä on 2974 työntekijää. Puuikkunoiden myyntivolyymi vuonna 2016 nousi 8 % - 5,1 miljardiin kruunuun. Vuonna 2016 toimitettiin noin 1,7 miljoonaa ikkunaa joista 73 % oli alumiini/puuikkunoita. 33 % oli ulospäin avattavia ikkunoita, 27 % kiinteitä ikkunoita ja 17 % sisäänpäin avattavia. Alla olevasta kuvasta (9) voi nähdä toimitetut puiset ikkunat tuoteryhmittäin.



Suurimmat puikkunoiden vientimaat Ruotsille ovat Norja, Iso-Britannia, Japani ja Suomi. Puiden ikkunoiden tuonti oli 120 000 kappaletta.

2.4 Puu-, lamelli ja parkettilattiat

Ruotsin puulattiavalmistusmarkkinoilla on 10 yritystä joista 5 ilman työntekijöitä ja 5 yrityksellä 848 työntekijää. Golvbranschen (Lattiavalmistajien etujärjestö) mukaan puulattioiden, puu-lamelli- ja parkettilattioiden myynti kasvoi 19 % vuonna 2015. Puulattiat ovat selkeästi suurin tuoteryhmä 34 & markkinaosuudella, lamelliparketin myynti kuitenkin kasvaa nopeiten. Vuonna 2015 Ruotsissa valmistettiin 10,6 miljoonaa neliometriä puu-, lamelli- ja parkettilattioita. Tärkeimmät puulaadut olivat tammi (ek) 90%, saarni (ask) 6%, mänty (furu) 3%. Alla olevasta kuvasta (10) voi nähdä Ruotsin puu-, lamelli- ja parkettilattioiden tuotannon, tuonnin, viennin ja tilausten määrän 2012-2016 miljoonissa neliöissä.



2.5 Puuraput

Rappualan työntekijöitä Ruotsissa arvioidaan olevan noin 300. Puurappujen myynnin arvoitiin olevan 346 MSEK vuonna 2016. Tästä summasta 84 % oli myyntiä Ruotsiin ja noin 15% pohjoismaihin. Alla olevasta kuvasta (11) voi nähdä puurappujen myyntiluvut MSEK vuonna 2012-2016.



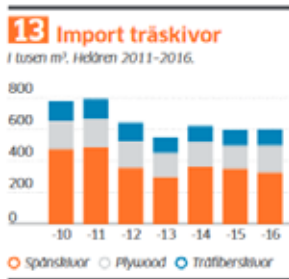
2.6 Puulevyt (Lastu-, plywood, puukuitu ja MDF)

Vuonna 2016 Ruotsissa oli 3 puulevytehdasta: Byggelit AB, Ikea Industry Hultsfred AB ja Moelven Vänerply AB. Yhteensä tuotantomäärät puulevyistä olivat 626 000 kuutiometriä vuonna 2015. Alla olevasta kuvasta (12) voi nähdä ruotsin puulevytuotantomäärät 2010-2016. Vuodesta 2012 eteenpäin ainoastaan lastulevyt ja plywood kuuluu puulevykategoriaan, puukuitu ja MDF valmistus Ruotsissa on lopetettu. Punaisella valmistusmäärät ja sinisellä vientimäärät. Vienti vuonna 2016 oli 46 000 kuutiometriä.



Alla olevasta kuvasta (13) voi nähdä Ruotsin lastulevy, plywood ja puukuitulevyjen tuontimäärät 2010-2016. Vuonna 2015 lastulevyjen tuonti väheni 325 000 kuutiometriin (-7%).

Suurin osa lastulevytuonnista tulee Norjasta, Tanskasta, saksasta, Virosta, Liettuasta ja Puolasta.



Plywoodin tuonti kasvoi 172 000 kuution (+16%). Plywoodin tuonti männystä ja kuusesta kasvoi 78 213 kuution (+10%) ja plywood koivusta ja lehtipuusta kasvoi 67 494 kuution (+25%) vuonna 2016. Suurimmat tuontomaat Suomi ja Venäjä. Puukuitulevyjen tuonti kasvoi 101 203 kuution (+2%) ja MDF levyjen tuonti pieneni 157 716 tonniin (-1%) vuonna 2016.

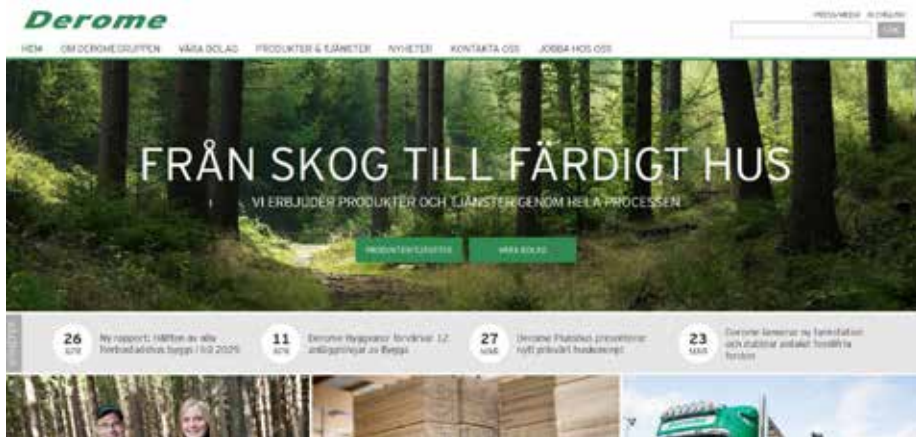
3. Alan yritykset

Seuraavassa on katsastus puualan yrityksiin eri osa-alueilla. Riippuen tutkimusta lukevasta yrityksestä, nämä voivat olla kilpailijoita, asiakkaita tai mahdollisia yhteistyökumppaneita.

3.1 Ruotsin puurakennusalan tärkeimmät yritykset

Ruotsin puurakennusalan tärkeimmät yritykset ovat suuria konserneja joilla on toimintaa monilla eri osa-alueilla. Tärkeimmät konsernit ovat Deromegruppen, Martinsons, Lindbäcks ja Moelven. Kaikilla näillä on vähintään yksi oma sahalaitos.

3.1.1 Deromegruppen

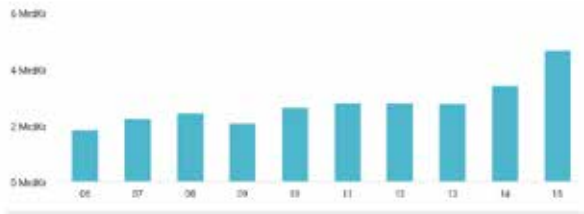


Deromegruppen on Ruotsin suurin perheomisteinen puualan yritysryhmä joka koostuu kahdesta konsernista. Teollisuus- ja kauppakonserni Derome Ab ja kiinteistökonserni Derome Förvaltning Ab. Deromegruppen on jakanut toimintansa viiteen eri liiketoiminta-alueeseen:

- Derome Timber (Derome Skog, Derome Timber, Woodtec)
- Derome Byggaror & Träteknik (Derome Byggaror ja Derome Träteknik)
- Derome Hus (A-hus, A-hus Professional, Varbergshus, Derome Mark & Bostad ja Derome Plusshus)
- Derome Förvaltning
- Andersson Haus & Dach

Tärkeimpinä liiketoiminta-alueina on sahatoiminta, puisten kerrostalojen rakentaminen ja pientalovalmistus. Alla olevasta kuvasta voi nähdä Deromegruppenein talousluvut ja liikevaihdon kehityksen 2006-2015.

Omsättning



	2015-12	2014-12	2013-12	2012-12	2011-12	2010-12	2009-12	2008-12	2007-12	2006-12
Omsättning	4 602 193	3 409 602	2 798 822	2 781 204	2 781 203	2 642 962	2 294 184	2 449 923	2 225 925	1 828 061
Wolterskluferin finanssivunnon EBITDA	435 203	318 943	222 191	180 548	175 932	204 478	148 791	139 317	281 198	182 673
Avkastning per äyryalsett kapitaal (%)	17,59	14,6	10,55	8,38	7,26	11,28	7,48	5,96	20,92	17,9
EBITDA-marginal (%)	9,38	9,28	8,02	6,78	6,28	7,7	7,2	6,7	12,9	10,8
Käntösköyngögrat EBITDA	22,11	16,11	9,9	6,72	6,9	12,63	8,61	3,63	16,04	13,41
Wolterskluferin EBIT	222 523	220 062	177 291	106 239	100 521	132 860	77 743	72 607	225 701	156 221
Resultat e. fin. kost.	204 668	209 382	175 206	80 259	76 895	117 801	67 733	25 026	210 085	142 496
Äyryt resultat	240 279	162 613	93 449	78 818	58 056	84 272	48 281	22 232	148 878	112 026
Ita-lyyngögrat	2 007 524	2 420 788	1 926 642	1 924 638	2 066 029	1 800 758	1 646 795	1 659 679	1 586 706	1 214 784
Nettomarginal (%)	6,47	6,29	4,29	2,85	3,91	4,56	3,2	1,43	6,71	8,07
Kassalyyngögrat (%)	93,7	69,2	56,7	72,3	69,1	84,1	68,9	68,8	68	69,4
Solulöyry (%)	45,1	42,6	43,5	41,2	25	37,4	36,3	23,6	20	25,2
Äyryt antallöyry (st)	1 225	951	844	800	800	742	651	713	685	607

www.derome.se

3.1.2 Martinsons Group AB

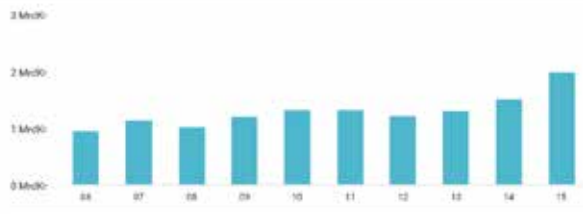
Martinsons on Ruotsin toiseksi suurin puualan konserni. Konserni on rakennettu yksittäisten yritysten ympärille joilla jokaisella on oma erikoisalueensa.

Martinsons Group AB

- Martinsons Såg AB
- Martinsons Trä AB
- Martinsons Byggsystem KB

Martinsons on Ruotsin suurin liimapuuvalmistaja joita käytetään mm. puusiltoihin ja rakennuksiin joissa puurungot. Tämän lisäksi Martinsonilla on merkittävää sahatoimintaa, kiinteistökehitystä ja mm. CLT-levyvalmistusta. Martinsons konsernin talousluvut:

Omsättning



	2016-12	2014-06	2013-06	2012-06	2011-06	2010-06	2009-06	2008-06	2007-06	2006-06
Omsättning	1 964 216	1 599 063	1 303 076	1 216 474	1 018 666	1 318 072	1 206 263	1 025 346	1 145 949	617 491
Röreliseresultat före avskrivningar EBITDA	149 155	126 400	56 495	22 266	36 443	89 019	922	39 293	150 332	69 376
Avskrivning på immateriell kapital (%)	14,86	12,79	-0,41	0,67	0,22	10,36	0,8	0,42	26,66	7,33
EBITDA-marginal (%)	7,52	8,38	4,34	1,83	2,76	6,8	-0,1	3,8	13,9	7,2
Röreliseresultat EBITDA	12,01	7,53	2,76	0,29	2,57	8,89	0,23	2,53	12,85	6,66
Röreliseresultat EBIT	76 457	69 103	-2 936	-58 423	-12 177	52 043	-32 647	-987	119 200	22 062
Resultat n. fin. kost.	66 200	35 133	-27 402	-44 606	-11 338	43 490	-46 794	-13 646	109 423	24 403
Järets resultat	58 038	41 878	-16 938	-50 313	-14 581	29 999	-42 757	-11 038	76 428	17 186
Uta tillgångar	923 753	925 864	880 912	961 026	892 490	775 320	776 549	814 496	691 638	676 946
Nettomarginal (%)	3,34	3,66	1,23	3,69	1,89	3,31	-3,89	-1,34	9,59	2,68
Kassalikviditet (%)	91,4	58,4	43	43,5	63,6	67,3	81,4	70,4	66,2	83,4
Isotidat (%)	38,8	33,3	30,3	29,5	32,7	37,8	34,1	34,6	46	37,4
Arbet anställda (st)	452	454	447	431	427	425	422	421	419	416

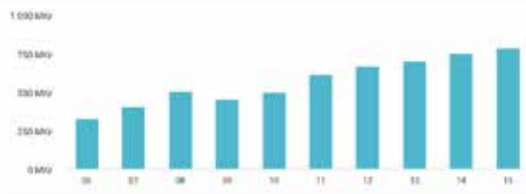
www.martinsons.se

3.1.3 Lindbäcks Group AB



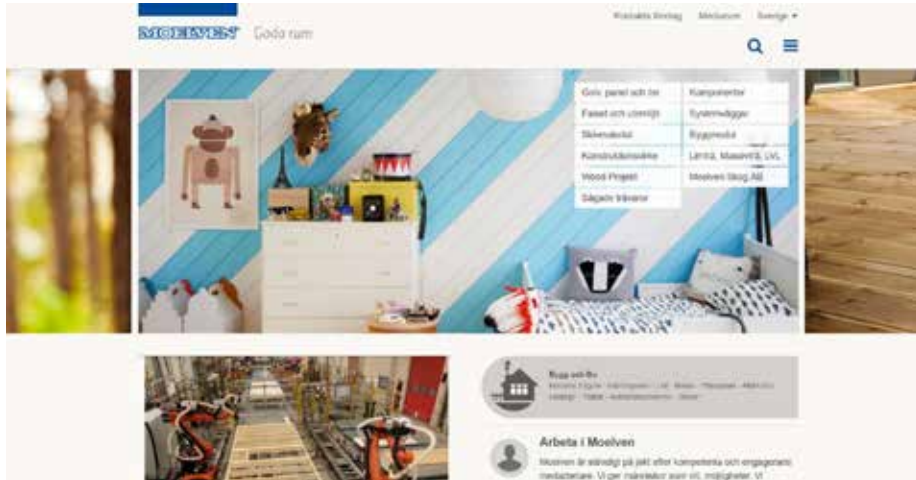
Lindbäcks on myös perheomisteinen yritys ja oli ensimmäinen yritys Ruotsissa joka aloitti puurunkoisten kerrostalojen teollisen rakentamisen. Lindbäcks on isoista puualan konserneista se joka on keskittynyt eniten yhteen liiketoiminta-alueeseen ja se on puisten asuinkiinteistöjen kehitys ja rakennus. Lindbäcks konserni on jaettu kolmeen eri alueeseen Lindbäcks Bygg- rakennustoiminta ja Lindbäcks Hyresrätter – vuokraoikeuksien hallinnointi ja Lindbäcks Bostadsrätter – asumisoikeusasuntojen hallinnointi. Lindbäcks Group AB talousluvut: www.lindbacks.se/

Omställning



	2015-12	2014-12	2013-12	2012-12	2011-12	2010-12	2009-12	2008-12	2007-12	2006-12
Omställning	788 290	702 867	701 288	667 391	619 547	500 633	404 392	327 331	404 811	329 638
Röreliseresultat före avskrivningar, EBITDA	47 474	45 732	47 810	42 512	43 841	51 913	52 379	54 188	41 986	39 538
Aukaiseminen tai korvausnetto kassasta (%)	6,21	2,13	5,31	4,82	5,64	5,11	5,29	6,25	5,79	6,36
EBITDA-marginaali (%)	12,36	6,59	5,6	5,26	4,88	10,4	11,6	19,7	10,2	12,1
Ekstränskalentegori EBITDA	-6,79	6,21	-2,55	-2,77	3,25	4,95	4,01	1,99	2,31	3,73
Röreliseresultat (EBIT)	70 289	19 927	29 812	39 601	39 174	28 612	21 075	34 903	24 495	29 649
Resultat e. fin. kost.	56 152	41 888	42 981	35 222	19 862	29 394	21 363	15 917	6 558	18 589
Juoksevat tulot	42 589	42 289	39 484	32 129	14 322	14 738	13 828	8 619	4 309	13 806
E:n väljät	1 042 994	987 428	1 549 270	106 021	849 308	797 792	817 826	740 049	642 498	669 970
Nettomarginaali (%)	7,16	5,35	6,14	5,22	3,3	4,03	5,34	2,16	1,56	6,39
Kassavirta (%)	88,3	194,4	192,9	94,8	46	86,3	73,3	16	73,2	7,9
Tulot (%)	26,5	34,4	18,5	18	16,6	10,9	14,3	13,8	16,2	19,2
Ambalanssiväke (kpl)	217	202	189	171	140	116	121	137	137	136

3.1.4 Moelven Industrier ASA



Moelven on erittäin iso Norjalainen puualan konserni joka on eniten keskittynyt puurakennustuotteiden valmistukseen mutta myös itse rakentaa puisia moduulitaloja. Moelven valmistaa mm. paneeleja, levyateriaalia, kokonaisia pusia rakennusmoduuleja, liimapuuta jne. Vertailukelpoista taloustietoa ei löydy koska kyseessä on Norjalainen konserni mutta konsernitasolla työntekijöitä n. 3400 ja tuotantolaitoksia 50 kpl.

www.moelven.com/se

3.2 Talotehtaat

Ruotsissa valmistalovalmistajat pitävät hallussaan noin reilua 80% markkinaosuutta pientalovalmistuksessa. Näistä noin 50% rakennetaan avaimet käteen -periaatteella, ja lopuissa asiakas joko osallistuu itse rakentamiseen tai kilpailuttaa urakoitsijan erikseen.

Markkinaosuuksiltaan Ruotsin tärkeimmät pientalovalmistajat ovat:

1. Älvsbyhus	8,5 % Älvsbyhuskonserni
2. Trivselhus	6,1 % Ittur-konserni
3. Myresjöhus	6,0 % BWG Homes ASA
4. Fiskarhedenvillan	4,8 % Polaris
5. LB hus	4,0 % ESALP Invest
6. Smålandsvillan	3,5 % BWG Homes ASA
7. Eksjöhus	3,0 % Perheyritys

8. Hjärtevadshus	3,0 % Finndomo
9. Götenehus	2,0 % Forshem group
10.A-hus	1,7 % Derome
11. Modulenthus	1,6 % Finndomo
12. Anebyhus	1,3 %
13. Willa Nordic	1,3 %
14. Sjödalshus	1,1 %
15.Borohus	1,0 %
16. Mjöbäcksvillan	1,0 %
17. Vårsåsvillan	1,0 %

Kaikki Ruotsin talotehtaat löytyvät tämän linkin alta:

<http://www.hus.se/hustillverkare/>

3.3 Modulaarinen rakentaminen

Nordic Modular Group AB on markkinajohtaja Ruotsin markkinoilla ja toimii markkinoilla kolmen tytäryhtiönsä kautta:



- Flexator (valmistaa ja myy siirrettäviä tilaratkaisuja)
- Temporent (vuokraa tilapäisiä tilaratkaisuja pääasiassa kouluille, esikouluille ja konttorikäyttöön)
- Nordic Modular Leasing (hallinnoi konsernin leasingmyyntiä ja hoitaa opiskelija-asuntojen vuokrausta tytäryrityksensä Hagtornet:n kautta)

Nordic Modular Groupin tärkeimmät kilpailijat ovat:

- Moelven Byggmodul siirrettävien rakennusten valmistus ja vuokraus
- Expandia ja Indusgruppen tilaratkaisujen vuokraus
- Cramo instant, Ramirent vuokrattavat konttiratkaisut
- Pamil Modulsystem AB
- Woodcon AB
- PCS Projektservice AB
- Maxmoduler Produktion AB
- Zenergy AB
- Remodul AB

Swedish Rental Association (SRA) mukaan siirrettävien vuokramoduulimarkkinoiden liikevaihto on reilu miljardi kruunua vuodessa. Tarkkoja lukuja liikevaihdosta ja valmistusmääristä on hankala saada, koska siirrettävät tilamoduulit lasketaan samaan kategoriaan nk. konttitalojen ja ”rakennuskonttien” kanssa. •Swedish Rental Association

kuitenkin arvio, että Flexator ja Moelven Byggmodul vastaavat suurelta osin koulukäyttöön tarkoitettavien vuokramoduulien valmistuksesta. •Expandia, Temporent ja Indusgruppen taasen vuokraavat SRA:n arvion mukaan noin 95% kaikista vuokratuista moduuleista julkiselle puolelle. Siirrettävien vuokratilojen käyttö ja vuokraus on hyvin tavallista Ruotsissa – varsinkin koulu- ja päiväkotikäytössä. •Esimerkiksi joka kymmenes vuoden 2000-jälkeen hankittu esikoulu Ruotsissa on Flexatorin rakentama. •Myös tavallisten toimistorakennusten ja asuintalojen korvaaminen vuokrattavilla ja siirrettävillä ratkaisulla yleistyy, mutta kuitenkin huomattavasti muuta markkinaa hitaammin. •Vuokratilaratkaisumarkkinoita Ruotsissa voidaan luonnehtia kohtuullisen stabiiliksi, jossa suuria vaihteluita vuokramoduulien määrissä tai hinnoissa ei vuositasolla tapahdu. •Varsinkin kasvukeskuksissa on kuitenkin paineita kasvattaa koulujen määrää ja pienentää luokkakokoja – joten markkinat näkevät kasvumahdollisuudet positiivisina.

3.4 Muita aloja

Svenskt Trä – puualan yritysten etujärjestön sivuilta löytyy eri puualojen yritykset:

Jäsenkartta:

http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/medlemskarta/

Liimapuuvalmistajat: http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/limtratillverkare/

Puutavaratukkurit: http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/travarugrossisterna/

Pakkausmateriaali: http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/traforpackningar/

Paneelivalmistajat: [http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/industriell-
ytbehandling-cmp/](http://www.svenskttra.se/om-oss/vara_medlemmar/industriell-ytbehandling-cmp/)

3.5 Rautakauppaketjut

Tässä listattuna kaikki Ruotsin rakennus- ja rautakauppaketjut:

Bauhaus	www.bauhaus.se	Liikkeitä:18
Beijer Bygg	www.beijerbygg.se	Liikkeitä:68
Bolist	www.bolist.se	Liikkeitä:186

Byggmax	www.byggmax.se	Liikkeitä:94
Bygma	www.bygma.se	Liikkeitä:10
Cheapy	www.cheapy.se	Liikkeitä:23
Fredells	www.fredells.se	Liikkeitä: 2
Hornbach	www.hornbach.se	Liikkeitä:4
Granngården	www.granngarden.se	Liikkeitä:109
Karl Hedin	www.abkarlhedin.se	Liikkeitä:33
K-Rauta	www.k-rauta.se	Liikkeitä:24
Optimera	www.optimera.se	Liikkeitä:40
Woody	www.woody.se	Liikkeitä:120
XL Bygg	www.xlbygg.se	Liikkeitä:108
Swedol	www.swedol.se	Liikkeitä:45
Bygglagret i Mockfjärd AB	www.bygglagret.se	Liikkeitä:1
Ekologiska byggvaruhuset	www.ekologiskabyggvaruhuset.se	Liikkeitä:1
Skånska Byggvaror	www.skanskabyggvaror.se	Liikkeitä:1

Useimmilla näistä on myös oma verkkokauppa

Puhtaat verkkokaupat:

Bygghemma	https://www.bygghemma.se/
Buildor	https://www.buildor.se/
OnlineByggvaror	https://onlinebyggvaror.se/
Billigare Byggvaror	http://www.billigarebyggvaror.se/
Bygg Shopen	http://bygg-shopen.se/
Fondamenta	www.fondamenta.se

4. Jakelutiekartoitus

4.1 CLT-, liimapuu- ja levyvalmistajille

CLT- (KL-trä), liimapuu- ja levyvalmistajille on periaatteessa kolme pääkanavaa joita kautta pääsee markkinoille. Melkein kaikki Ruotsin isot infrarakennushankkeet (esim. puurunkoiset sillat) tai kerrostalo ja liiketilakiinteistöt rakennetaan kokonaisurakointina (totalentreprenad) jossa rakennuttaja kilpailuttaa kokonaisurakoitsijan. Kokonaisurakoitsija on hyvin usein yksi Ruotsin suurimmista rakennusyrityksistä ja nämä käyttävät aina aliurakoitsijoita.

Yhteydenottohenkilö ja suurimmalla todennäköisyydellä rakennusyrityksien projektipäällikkö (projektledare) joka on vastuussa kohteesta. Projektipäälliköt kartoittavat eri vaihtoehdot ja heillä on usein painava sana kenet valitaan toimittajaksi ostovastaavien kanssa.

Toinen vaihtoehto on päästä talotehtaiden toimittajaksi niille talotehtaille joilla ei ole kaikille tuotteille omaa valmistusta. Kolmas vaihtoehto on päästä rautakauppaketjuihin toimittajaksi mutta tämä on eniten kilpailtu kanava ja on hyvin vaikea päästä sisään toimituskulut mukaan lukien suomesta kun ruotsalaisia valmistajia on paljon.

Ruotsin valtio on myös vuonna 2016 tukenut liimapuuvalmistajia esim. Glulam of Sweden AB:ta 3,6 miljoonalla kruunulla. Ruotsissa olevat liimapuuvalmistajat ovat erittäin vahvoja tekijöitä markkinoilla.

4.2 Ikkuna-, ovi- ja porrasvalmistajille

Myyntikanavat ikkuna-, ovi- ja porrasvalmistajille ovat hieman erilaiset. Tärkeässä roolissa kaikille ovat kuitenkin arkkitehdit ja suunnittelijat. Suurin osa näistä löytyvät Svenska Teknik & Designföretagen sidosryhmän jäsenhausta:

<https://www.std.se/medlemskap/medlemmar-a-o>

Rautakauppaketjut ja talotehtaat ovat mahdollisia kanavia mutta kuten yleensäkin ne ovat erittäin kilpailtuja kanavia ja toimittajia riittää.

Ikkunavalmistajille yksi mahdollinen jakelukanava on ikkunavaihtoihin erikoistuneet yritykset jotka eivät itse valmista ikkunoita esim. Nordfönster <http://www.nordfonster.se/vart-koncept/>

Heidän asiakkaitansa ovat kiinteistöomistajat, rakennusyritykset ja asuntoyhtiöt. Nämä asiakkaat käyttävät myös pieniä asennusyrityksiä korjauttamaan ja vaihtamaan ikkunoita sekä

ovia ja nämä myös ostavat tuotteita suoraan, näitä on kuitenkin erittäin paljon eikä kannattava alkukanava.

Toinen iso mahdollinen asiakaskunta on Ruotsin yhteishyödylliset asuntoyhtiöt (listattuna täällä [hwww.sabo.se/medlem/medlemsftg/Sidor/SABOBoken.aspx](http://www.sabo.se/medlem/medlemsftg/Sidor/SABOBoken.aspx)). Nämä ovat julkisia yhtiöitä ja heidän hankintana menee julkisten hankintojen kautta:

Ruotsissa ei ole HILMA-rekisteriä, jossa ilmoitetaan julkisista hankinnoista, vaan tarjouspyynnöt voi saada joko suoraan kunnilta, heidän Internet-sivuiltaan tai kunnallisen asunto-yhtiön sivuilta. Toinen mahdollisuus on tilata maksullinen räätälöity seurantapalvelu.

- Opic.se
- E-avrop.se (ilmainen, mutta ei kattava)

4.3 Pienrakennusvalmistajille (omakoti, rivitalo ja valmis hallit)

Omakoti- ja rivitalovalmistajia Ruotsissa on erittäin paljon ja tämä on hyvin kilpailtu ala. Yritykset ovat yleensä sitä kokoluokkaa että markkinoille ei pienenä tai keskisuurena yrityksenä kannata lähteä suomesta käsin myymään. Jos omakoti- tai rivitalovalmistajana haluaa lähteä kilpailemaan ruotsalaisten kanssa niin Ruotsalaisen yrityksen perustaminen ja paikallisen myyntihenkilöstön palkkaaminen on välttämätöntä.

Valmis halleja valmistavia yrityksiä, jotka itse valmistavat elementeistä koottavia halleja ja talleja löytyy myös suhteellisen paljon Ruotsista. Suurin osa näistä löytyy täältä:

<http://www.lantbruksnet.se/lantbruksnet/kategori/utrustning.php?aid=400>

He yleensä valmistavat ja asentavat omat hallinsa. On kuitenkin monia jälleenmyyjiä jotka myyvät hevostalleille tai maatalouteen tuotteita ja he myyvät valmiina elementteinä myös halleja. Nämä ovat mahdollinen myyntikanava valmishalleille. Näistä esimerkkeinä voi mainita: Ydre-Grinden AB www.ydre-grinden.se/

5. Rakennusalan lainsäädäntö

Boverket on rakennussäännöistä vastaava viranomaisinen Ruotsissa ja rakentamiseen tärkeimmät vaikuttavat lait ovat Plan- och bygglagen (PBL) ja Boverkets Byggregler (BBR).



www.boverket.se

Plan- och bygglagen (PBL)

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/plan--och-bygglag-2010900_sfs-2010-900

Boverkets Byggnadsregler (BBR)

www.boverket.se/Vagledninga/PBL-kunskapsbanken/BBR/

Työehtosopimukset

Yleisesti sitovaa työehtosopimusta rakennusalalla ruotsissa ei ole. Byggnads on ruotsin rakennustyöntekijöiden etujärjestö. Sveriges Bygginndustri on rakennusyritysten työnantajajärjestö. Tällä hetkellä noin 15 000 yritystä kuuluu työehtosopimusten piiriin, 15 000 yritystä seuraa TES:a soveltuvin osin ja noin 60 000 yritystä jotka eivät kuulu TES:en piiriin lainkaan. Sveriges Bygginndustri yrittää saada kaikki yritykset TES:en piiriin koska ne yritykset jotka eivät siihen kuulu voivat kilpailla eri säännöillä kuin muut ja markkinat vääristyvät. Vääristymistä esiintyy useimmiten vain pienemmissä projekteissa.

Suurissa hankkeissa joissa esim. Skanska, NCC, PEAB jne on mukana niin työehtosopimuksen noudattaminen alihankkijalle on vaatimus.

Byggavtal 2010/2015

Rakennustyöntekijöiden TES ruotsissa on Byggavtal 2010 johon tuli täydennyksiä vuonna 2015.

Koko teksti Byggavtal 2010:

<http://www.byggnads.se/Documents/Verksamhet/Avtal%20och%20lagar/Byggavtalet%202010.pdf>

Vuoden 2015 sitovat lisäykset:

<http://www.byggnads.se/Documents/Verksamhet/Avtal%20och%20lagar/byggavtalet-2010-supplement-2015.pdf>

Ruotsissa alihankijana suuremmissa projekteissa toimivan yrityksen täytyy allekirjoittaa TES Byggnads järjestön kanssa. Ilman sitä ei ole alihankintaprojekteihin asiaa.

Sopimusehdot aliurakoitsijoille - UE2015

1 tammikuuta 2015 tuli voimaan ns. pääurakoitsijavastuu (Huvudentreprenörsansvar) joka tarkoittaa että kaikkien pääurakoitsijoiden täytyy antaa lista käyttämistään aliurakoitsijoista, Byggnads työntekijäjärjestölle. UE 2015 on tarkoitettu niihin urakoihin joissa rakennusurakka kuuluu Byggavtal 2010/2015 piiriin, ja se ulkoistetaan aliurakoitsijalle. Ei sitova määräys yhden miehen yrityksille.

- Näissä urakoissa aliurakoitsijan on kuuluttava työehtosopimuksen piiriin eli Byggavtal 2010/2015

- Aliurakoitsijalla on oltava rekisteröity F-skatt ja ALV numero

UE 2015: <http://www.skanska.se/cdn-1cffeob43cc303/Global/About%20Skanska/Downloads/F%C3%B6r%20Skansas%20leverant%C3%B6rer/UE-2015-avtalsvillkor.pdf>

IDo6

IDo6 järjestelmän tavoitteena on vähentää harmaata taloutta varmistamalla työmailla liikkuvien henkilöiden henkilöllisyydet. IDo6 ei ole laillinen velvoite mutta suurissa alihankintaprojekteissa IDo6 on vaatimus, esim Skanska, NCC, PEAB. Ilman sitä työntekijöitä ei päästetä työmaalle.

IDo6 vaatimuksia ei tarvitse täyttää jos urakan kokonaiskustannus on alle 180 000 SEK ilman alv.

<http://www.ido6.se/>

Yleiset sopimusehdot

Tärkeimmät yleiset sopimusehdot rakennusalalla ovat:

AB04 – Yleiset säännöt rakennus, laitos ja asennustöistä. (Ostettava ,ei saatavilla e-muodossa)

ABT06 – Yleiset säännöt kokonaisurakointiin rakennus, laitos ja asennustöistä.

ABU 07 ja ABU 04 – Yleiset säännöt aliurakointiin

ABTU07 – Yleiset säännöt kokonaisurakan aliurakointiin ns. kokonaisaliurakointiin

Kaikki yleiset sopimusehdot rakennusalalla:

<https://publikationer.sverigesbyggindustrier.se/se/standardavtal>

Suurissa alihankintaprojekteissa nämä yleiset sopimusehdot ovat aina käytössä.

Takuuajat

- Ennen oli 10 vuoden takuuajat standardia Ruotsissa, nykyisin useimmin 5 vuotta
- AB04:ssä takuu aika on standardina 5 vuoden takuu työlle ja 2 vuotta materiaaleille. Materiaalitakuuajoissa on erinäisiä poikkeusehtoja.
- ABT06 on suurimmilta osin 5 vuoden takuu materiaaleille
- ABU07 sanoo että takuu aika ei saa olla pidempi kuin tilaajan ja pääurakoitsijan välinen ABT06

Maksuajat

Maksuajat vaihtelevat Ruotsissa yritysten välillä. Yleisin maksu aika on 30 päivää mutta 60 päivää on myös tavallinen. Esimerkkejä maksuajoista:

- Skanska: 30 päivää
- PEAB: 31 päivää
- NCC: 30 päivää
- SSAB: 60 päivää

Kielikysymys

Työmailla vaatimuksena on että ryhmänjohtaja tai ainakin yksi henkilö osaa englantia, ja voi kommunikoida työmaan johdon kanssa. Ruotsi ei ole kielivaatimus. Kaikki turvallisuusohjeet työmailla löytyvät myös englanniksi ja siksi englanti riittää kielitaidoksi.

Vakuutukset

Vaaditut vakuutukset riippuvat urakointimuodosta. Yleisesti vaaditut vakuutukset aliurakoitsijalle ovat vastuu ja tapaturmavakuutukset (*Ansvars- och allriskförsäkring*). Tällöin urakointimuoto ja käytetty yleinen sopimusehto on ABU07 ja ABU 04:n mukainen.

Muut rekisteröinnit

Ruotsissa toimivan yrityksen tulee rekisteröityä Skatteverketiin ja hankkia **registreringsbevis**
<https://www.skatteverket.se/tempblaforsokmotorn/registreringsbevis.4.3f4496fd14864cc5ac02be3.html>

Verotuskäytäntö ja ALV rekisteröinti

<https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/skatter/internationellt/utlandskaforetag/atansokaomskatterregistrering.4.71004e4c133e23bf6db800016137.html>

Yleistä tietoa ulkomaisen yrityksen toiminnasta Ruotsissa:

<https://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/skatter/internationellt/utlandskaforetag.4.18e1b10334ebe8bc80004949.html>

Arbetsmiljöverket

Kun Suomesta lähetetään määräaikaisesti projektityöntekijöitä Ruotsiin niin työntekijöistä täytyy tehdä ilmoitus Arbetsmiljöverket:iin: **Report Foreign Posting**

<https://www.av.se/en/work-environment-work-and-inspections/Posting-foreign-labour-in-sweden/report-a-foreign-posting/>

Työnaikaiset vakuudet

Ruotsissa urakkasummasta työnaikainen takuu on käytännössä 10 %. Sen pienempää työnaikaista takuuta kuten 5 % suomessa ei käytetä.

Takuuaikaisen ajan vakuus on 5 %. Se pitää työn hyväksymisen jälkeen jättää 2 vuodeksi sisään pantiksi. ABo4:n mukainen työtakuu on 5 vuotta joten tuo takuuajan vakuus on siitä erillään. Takuuaikaista vakuutta ei yleensä vaadita jos urakkasumma on alle 5 milj SEK.

Molempia tapoja käytetään liittyen siihen että koko takuu täytyy maksaa ennen urakkaa, tai niin että joka laskusta jätetään prosenttisumma sisään.

Rakennussäännöt tilapäisille rakennuksille

Periaatteena on, että kaikkien siirrettävien tilapäisten rakennusten pitää täyttää samat rakennusmääräykset kuin kiinteidenkin rakennusten.

Tilapäisille rakennuksille voidaan kuitenkin myöntää tapauskohtaisesti helpotuksia tarvittaessa. Näistä helpotuksista tekee päätöksen kunnallinen rakennusvalvoja (Byggnadsnämnden).•Jotta tilapäisille rakennuksille voidaan myöntää helpotuksia, koskien rakennuslupaa, on ehtona niin kutsuttu ”kymmenen vuoden sääntö”. Kymmenen vuoden säännön mukaan tilapäinen rakennuslupa voidaan myöntää ensin viideksi vuodeksi ja sen jälkeen lupaa voidaan jatkaa enintään viidellä vuodella. •Tämä tarkoittaa, että yli kymmeneksi vuodeksi rakennettavat rakennukset lasketaan pysyviksi – ja tällöin helpotuksia rakennusluvan osalta ei voida antaa (asetus astui voimaan 2008).•Uutena sääntönä koskien tilapäisten rakennusten vuokraamista on se, että uudelleen vuokrattavien tilapäisten kiinteistöjen pitää täyttää kaikki uudet rakennusmääräykset – jotka ovat tulleet voimaan kiinteistön alkuperäisen rakentamisen jälkeen

6. Puurakentamisen projektit

Ruotsin rakennusprojektit löytyvät seuraavilta hakusivustoilta muuttamalla hakuehdot omalle yritykselle sopiviksi:

<http://www.byggsok.se/>

<http://www.sverigebygger.se/byggprojekt/planerade/alla/alla>

<http://nyabostadsprojekt.se/kommande-byggprojekt-i-stockholm/>

<http://www.byggkartan.se/>

Vuoden 2016 kymmenen tärkeintä rakennusprojektia lääneittäin löytyy täältä:

<http://www.mynewsdesk.com/se/verige-bygger/pressreleases/vaarens-hetaste-byggprojekt-2016-1376339>

7. Alan viestintäkanavat

7.1 Toimialajärjestöt

Sveriges Bygginstrumenter

Sveriges Bygginstrumenter on Ruotsin rakennusalan kattojärjestö joka toimii niin etu ja työnantajajärjestönä. SB:n alaisuudessa on useita eri erikoistoimialajärjestöjä.



www.bygg.org

Skogsindustrierna

Skogsindustrierna on ruotsalaisten massa-, paperi ja puumekaanisen teollisuuden etu- ja toimialajärjestö.

Organisaation tavoitteena on vahvistaa yritysten kilpailukykyä ja lisätä puutuotteiden kysyntää. Edustaa noin

50 massa- ja paperivalmistajaa noin 25 konsernissa/yrityksessä ja noin 140 sahalaitosta noin 70 konsernissa/yrityksessä.



www.skogsindustrierna.org

Svenskt Trä

SVENSKT TRÄ

Svenskt Trä on Skogsindustrierna kattojärjestön alainen organisaatio jonka tavoitteena on informoida ja inspiroida yhteiskuntaa käyttämään puuta rakentamisessa. Toisin sanoen panostaa designiin sekä visuaalisesti vaikuttaviin julkaisuihin eri puurakentamisen osa-alueista. Svenskt Trä:llä on myös oma lehti ”Tidningen Trä”

www.svenskttra.se

Trä- och möbelföretagen, TMF



Trä- och möbelföretagen on koko Ruotsin puutuotteita ja kalusteita valmistavan alan etujärjestö. TMF:llä on noin 700 jäsenyritystä joissa yhteensä 30 000 työntekijää. TMF tuottaa tarkkaa ja hyvää статистиikkaa eri puutuotteiden markkinoista ja julkaisee ne Trähusbarometern nimen alla.

www.tmf.se

Sveriges Träbyggnadskansli

Sveriges Träbyggnadskansli on Skogsindustrierna:n ja Trä- och Möbelföretagen:in yhteistyöorganisaatio. Kanslian tavoitteena on että moderneja puurakennuksia rakennettaisiin ruotsin markkinoilla suuremmissa mittakaavassa. Fokusalueena puiset kerrostalot, puiset julkiset rakennukset ja puiset isot sillat.

www.trabyggnadskansliet.se



CBBT – Centrum för byggande och boende med trä

CBBT on puualan tutkimussäätiö joka edistää puurakentamisan tutkimusta ja kehitystä. Taistelua usein vakuutusyhtiöiden edustajien kanssa puurakentamisen turvallisuusnäkökulmiin liittyen.

www.cbbt.se

Boverket

Kiinteistöalan määräyksissä tärkein instanssi on Boverket, joka on hallintoviranomainen joka vastaa kysymyksiin liittyen mm. rakentamiseen, kiinteistöjen hallinnointikysymyksiin ja maa- ja vesialuerakentamiseen.



Sveriges Kommuner och Landsting (SKL)

Sveriges Kommuner och Landsting eli Ruotsin kunnat. Jokaisen kunnan vastuulla on suunnitella asuntokanta niin, että jokaisella kunnan asukkaalla on mahdollisuus asua hyvin.

Esimerkiksi Växjön kunta panostaa siihen, että rakennettaisiin puulla. Käytännössä tämä tarkoittaa että, joka rakennusprojektin yhteydessä selvitetään jos voitaisiin rakentaa puulla betonin sijaan.

www.skl.se



Sveriges Allmännyttiga bostadsföretag, (SABO)

SABO organisoii kunnallisia kiinteistöyhtiöitä. SABO:lla on n. 300 jäsentä, jotka hallinnoivat 900 000 asuntoa. SABO on sitä mieltä, että puukerrostaloja pitäisi rakentaa enemmän.

www.sabo.se

**HBV**

Monet yhteishyödyllisistä kiinteistöyhtiöistä on mukana kunnallisten asuntoyhtiöiden hankintoyhdistyksessä HBV (Husbyggnadsvaror). HBV on taloudellinen yhdistys jonka omistaa sen jäsenet, lähinnä kunnalliset asuntoyhtiöt. HBV:n tärkein tehtävä on edistää jäsentensä taloudellisia etuja tarjoamalla heille palveluita hankintokysymyksissä (upphandlingsfrågor). Tämä tapahtuu pääasiassa yhteisostojen kautta. Kaikki hankinnat menee LOU:n kautta (Lagen om Offentlig Upphandling), joka on *julkisten hankintojen laki*.

www.hbv.se

7.2 Messut ja seminaarit

Tärkeimmät messuja järjestävät tahoja ovat:

Svenska Mässan: www.svenskamassan.se

Easyfairs: <http://www.easyfairs.com/sv/>

Nordbygg 10-13.4.2018, Tukholma

<http://www.nordbygg.se/>

Ekobygg 22-23.11.2017, Tukholma

Osa Smarta Städer messuja (Fiksut kaupungit)

<http://smartastader.com/ekobygg/>

Stora Trähus 18.10.2017, Tukholma

Stora Trähus (Isot puutalot)

<http://www.storatrahus.se/>

Hem, villa & Bostadsrätt 12-15.10.2017, Tukholma

<http://stockholm.hemochvilla.se/>

**Bo- och samhällsexpo 2-24.9.2017, Linköping**

Yksi Ruotsin suurimmista asumisen messuista. Kokonainen kaupunginosa rakennetaan messuja varten.

<http://www.vallastaden2017.se/>

CLT Seminaari, 23.5.2017 Tukholma

Ilmainen seminaari, järjestäjänä Svenskt Trä. Paikalla useita isoja pelaajia. Lisää infoa ja ilmoittautuminen:

http://www.trabyggnadskansliet.se/aktuellt/alla-nyheter/ingenjorsmassigt-byggande-i-tra_1

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <http://theseus.fi>

SeAMK Julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

puh. 020 124 5040

seamk.kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-91-5

ISSN 1797-5573

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES